

TARTU ÜLIKOOL  
Majandusteaduskond

Artur Sumštšenko

**JUHI JA TÖÖTAJATE VAHELINE SUHTLEMINE TELE2  
EESTI AS TARTU ESINDUSTE JA TELEMARKETINGI  
NÄITEL**

Bakalaureusetöö

Juhendaja: Professor Maaja Vadi

Tartu 2019

## SISUKORD

SISSEJUHATUS.....	4
1. JUHI JA TÖÖTAJA VAHELISE SUHTLEMISE KÄSITLEMISE TEOREETILISED ALUSED.....	7
1.1. Juhid ja töötaja suhtlemine ja sellest sõltuvad tegurid .....	7
1.2. Suhtlemise tüübid, komponendid ja barjäärid .....	12
2. JUHI JA TÖÖTAJA SUHTLEMISE UURING ETTEVÖTTES TELE2 EESTI AS 19	
2.1. Ülevaade ettevõttest, uurimismetoodikast, valimist ja vaatluse läbiviimine....	19
2.2. Juhid ja töötaja suhtlemise vaatluse analüüs .....	23
2.3. Tele 2 Eesti AS töötajate arvamuste ja käitumise analüüs ning ettepanekud...	33
KOKKUVÕTE.....	43
VIIDATUD ALLIKAD .....	46
LISAD .....	50
Lisa 1. Küsimustik Tele2 Eesti AS tööpõhisele ja juhidele .....	50
Lisa 1. Järg .....	51
Lisa 1. Järg .....	52
Lisa 1. Järg .....	53
Lisa 1. Järg .....	53
Lisa 2. Tartu Kaubamaja kliendijuhtum 21.11.2017.....	55
Lisa 3. Tartu Lõunakeskuse Tele2 Eesti AS läbiviidud katse protokoll .....	55
SUMMARY .....	59

Soovitan suunata kaitsmisele .....

(M. Vadi)

Kaitsmisele lubatud “ “..... 2019. a

Olen koostanud töö iseseisvalt. Kõik töö koostamisel kasutatud teiste autorite tööd, põhimõttelised seisukohad, kirjandusallikatest ja mujalt pärinevad andmed on viidatud.

.....  
(A. Sumštšenko)

## SISSEJUHATUS

Suhtlemine on inimesi igal pool ümbritsev teabevahetuse protsess. Selleks kasutatakse aga erinevaid võimalusi, milleks võivad olla verbaalne suhtlemine näost-näku, elektrooniline kirjavahetus ja palju muud. Kogu protsessi üks eesmärkidest on saajani teatava mõjuga sõnumi edastamine. Organisatsioonides pööratakse suurt tähelepanu suhtlemise protsessidele, mis omakorda mõjutavad ettevõtte mikrokliimat (Robbins, Judge 2012). Antud töös pööratakse rohkem tähelepanu juhi ja töötaja vahelisele suhtlemisele. Tegemist on laia valdkonnaga. Juhil ja töötaja suhtlemise käsitlemisel on välja toodud erinevad aspektid, mis omavad kindlat seost organisatsiooni töötajate heaolu, nende tööproduktiivsuse ja lojaalsusega juhi ja ettevõtte suhtes.

Teema on aktuaalne, kuna esineb organisatsioonides, kus juhid ja töötajad on silmitsi raskustega, mis tulenevad nendevahelisest suhtlemise protsessidest. Võib tekkida negatiivne mõju töökeskkonnale ja kontori mikrokliimale. Juhi suhtlemise järgi on võimalik kindlaks teha, mis juhtimisstiilist ta lähtub (Goleman 2000: 81). Sellest tuleneb omapoolne mõju töötajate heaolu, nende tööproduktiivsuse ja lojaalsusele juhi ja ettevõtte suhtes. Antud bakalaureusetöö tulemusena võib ettevõtte juhtkonnale tekkida võimalus parendada töösuhtlemist, mille tulemusena võib suurendada tööviljakust. Juhi ja töötaja vahelisest suhtlemisest sõltub nende edaspidine koostöö ja heaolu. Turusuhete arengu tingimustes ja suureneva konkurentsiga seisneb iga ettevõtte ülesanne suurendada oma tegevuse tõhusust. Nende edukas lahendus sõltub suuresti personali juhtimise tasemest ning juhi ja alluva tõhusast suhtlemisest.

Bakalaureusetöö eesmärgiks on teha ettepanekuid, kuidas lojaalsuse perspektiivist suunata töötajate ja juhtide vahelisi suhteid Tele2 esindustes ja telemarketingis. Eesmärgi saavutamiseks on püstitatud järgmised uurimisülesanded:

- ülevaate andmine juhi ja töötajate suhtlemisest ning varasemate uuringute põhjal leitud seoste väljatoomine;
- anda lühiülevaade ettevõttest Tele2 Eesti AS, kasutatud uurimismetoodikast ja valimist;
- viia läbi empiiriline uurimus;
- vaadelda juhtide tööd ja käitumist ning selgitada, missugused juhtimisstiilid on neile omased;
- analüüsida Tartu Tele2 Eesti AS esinduste ja telemarketingi juhi ja töötaja suhtlemist ning teha järeldusi kooskõlastades saadud tulemused teooriaga;

Antud bakalaureusetöö teoreetilises osas defineeritakse suhtlemist ning selgitatakse juhi ja töötaja suhtlemise teooria põhimõtteid. Tuuakse välja kuus juhtimisstiili. Eristatakse verbaalset ja mitteverbaalset suhtlemist. Kirjeldatakse kaheksa suhtlemise barjääri ja nende mõju suhtlemisele. Teoreetilises osas tuginetakse artiklitele, uuringutele ja kirjandusele.

Töö empiirilises osas selgitab autor, missugused suhtlemise barjäärid esinevad Tele2 Eesti AS Tartu tööpersonalil ning annab neile uurimistel põhinevat adekvaatset hinnangut. Vaatluse andmete alusel selgitatakse, missugused juhtimisstiilid on omased Tele2 Eesti AS Tartu juhtidele ning seostatakse need juhi ja töötaja suhtlemisega. Viimase empiiriline osa etappina, on uurimisvaidete kontrollimine.

Töö on fokuseeritud ettevõttes Tele2 Eesti AS Tartu esindustes ja telemarketingi kontoris läbiviidud uuringule. Protsessis tutvustatakse valitud ettevõtet tuginedes selle missiooni ja visioonile. Järgmise sammuna kirjeldatakse uuringus kasutatud metoodikat. Töö käigus viiakse läbi vaatlus, küsitlus, katsed ja intervjuud. Saadud andmete abil analüüsitakse juhi ja töötajate suhtlemist ning selle mõju tööproduktiivsusele, juhi ja töötaja heaolule ning lojaalsusele töötavas ettevõttes. Empiirilise osa lõpus kontrollitakse teoreetilises osas välja toodud uurimisväiteid ning jõutakse töö eesmärgini.

Antud töö teoreetilise osa koostamiseks on kasutatud inglise, vene -ja eestikeelset teaduslikku kirjandust ning uuringud.

Töö autor tänab juhendajat Maaja Vadit, kelle juhendamise abil sai käesolev lõputöö valmis.

Märksõnad: suhtlemine, heaolu, lojaalsus, suhtlemise barjäärid, juhtimise stiilid, Tele2 Eesti AS.

# **1. JUHI JA TÖÖTAJA VAHELISE SUHTLEMISE KÄSITLEMISE TEOREETILISED ALUSED**

## **1.1. Juhi ja töötaja suhtlemine ning sellest sõltuvad tegurid**

Ladina keeles sõna "kommunikatsioon" tähendab suhtlemist, ehk sõnumi jagamist või ühistamist. (Weekley 1967: 338) Suhtlemist määratletakse tähenduse jagamise ja mõistmise protsessina. (Pearson, Nelson 2000: 6). Kommuniqueerimine mängib olulist rolli juhtide ja töötajate vahel.

Suhtlemist organisatsioonis defineeritakse kui ettevõtte allüksuste vaheliseks suhtlemiseks, kui ka suhtlemiseks firmas kui tervikliku süsteemina. Juht peab olema alluvatega heas kontaktis, ning tema ülesandeks on teha ennast kättesaadavaks ja usaldusväärseks, kuna paljud töötajad vajavad võimalust kurta tööga seotud probleemide üle (Tortoriello, Blatt, De Wine 1978: 15). Neid töötajaid, kes vabatahtlikult ei räägi, peab juht oskama ise rääkima panna (Fredman 2013). Fredric M. Jablin ja Linda L. Putnam (2001: 13) väidavad, et kuulamine on sama oluline kui suhtlemine. Juht, kes on hea kuulaja, on suurema tõenäosusega töötajatele kindlaks toeks.

Suhtlemine töökollektiivis on keeruline protsess, mis algab kontaktide loomisest ning edasi jõuab vastastikuste suhete arenemiseni. Kommunikatsiooni põhifunktsioon on inimeste ühistegevuse korraldamine, mis eeldab ainult nende kooskõlastamisel ühistegevuse strateegia loomist. Teine kommunikatsiooni funktsioon on isikute üksteise mõistmine ning inimestevaheliste suhete loomine ja arendamine (Grišina 1993: 15). Need funktsioonid mõjutavad töökohtade mikrokliima kujunemist.

Majandusliku vaatenurga alt, on inimestevaheline kommunikeerimine oluline faktor, millele sageli pööratakse rohkelt tähelepanu. Isiku mõjutamine toimub peamiselt suhtlemise abil. Juhtimise puhul tuleb vaadelda suhtlemist selle mõjukomponendina, mis ühendab teised tervikuks. Seetõttu on juhil kohustuslik teada, kuidas suhtlemisprotsess toimub (Vadi 2001: 135). Vale suhtlemine tekitab probleeme, vigu ja mõnikord isegi kohtuvaidlusi. Tõhus suhtlemine aitab neid ära hoida.

Üheks juhtimise funktsiooniks on inimese mõjutamine (Certo 1985: 289). Juht on isik, kelle ülesandeks on juhtida, koordineerida ja kontrollida töötajate tegevust, kes oma tööameti tööülesannete piires peavad täitma kõik tema nõuded (Melnikov 2013: 135). Juhi jõupingutuste tulemuseks on alluvate grupeeritud, suunatud ja koordineeritud töö.

Tähtis on suurendada töötajate rahulolu, mida võivad halvasti mõjutada igapäevased rasked töötingimused. Autorid (Oedekoven, Hay 2010: 13) on esitanud tööalase rahulolu eelised: suurenenud tööga rahulolu ja tööviljakusega ettevõtted saavad säilitada töötajate vähese käibe, mis mitte ainult ei aita neil saavutada suuremat kogemustepagasit, vaid vähendab ka koolituskulusid ja inimressursside küsimused. M. Wael ja S.D. Nabawy (2015: 136) rõhutavad, et juhtide ja töötajate vahelised suhted on ühiskonna ja majanduse edusammude parimateks peegeldusteks.

Juht vastutab töölise heaolu eest ehk, et alluval oleks tööl hea olla nii vaimsalt, füüsiliselt kui ka sotsiaalselt. Martin Seligman (2012: 9) defineerib mõiste heaolu kui nähtusena, mis koosneb viiest mõõdetavast komponendist: positiivsed emotsioonid, kaasatus milleski, head suhted inimestega, isiklikud saavutused ja elutähtsuse mõistmine. Selline mõiste seletus sobib hästi antud töö kontekstiga.

David Conrad (2014: 109) rõhutab, et termin "heaolu" viitab töötaja füüsilise, moraalse, vaimse ja emotsionaalse tunnetuse aspektidele. Selle alla käib, ka juhi suhtlemise kujunemine alluvatega. Eetilises mõttes on väga tähtis arvestada iga töötaja heaoluga. Tööviljakuse aspektis, juht ja tema alluv sõltuvad üksteisest. Organisatsiooni produktiivsus põhineb suhtlemisel. On oluline, et juhid suhtleksid töötajatega, uuriks, kuidas neil läheb, ning kuidas juht saab töötajaid mis tahes viisil aidata.



H. Manzini ja C. Gwandure (2011) uurisid, et paljud organisatsioonid on töötajate heaolu kontseptsiooni kasutanud kui töötaja töötulemuslikkuse parandamise strateegiat. Tööga seonduvad probleemid võivad põhjustada töötajate elukvaliteedi languse ja tulemuslikkuse vähenemist. Aziri Brikend (2011) selgitas enda uuringus, et töö iseloom, palk, edutamismõimalused, juhtimine, töörühmad ja töötingimused omavad otsese mõju töötaja heaolule. See on tänapäeva organisatsiooni üks peamisi väljakutseid. Tööalane heaolu on kombinatsioon positiivsetest või negatiivsetest emotsioonidest, mida töötajad oma töö vastu tunnevad.

Chandra Sekhar Patro (2012) erinevate organisatsioonide uurimus näitab, et töötajad on mistahes organisatsiooni varad. Töötaja vajadused peavad olema täidetud, et täita organisatsiooni eesmärgi. S. Markos ja M.S. Sridevi (2010: 89) on rõhutanud, et juht hindab töötaja tundeid. Juht peab arvestama sellega, et talle alluvad inimesed, mitte masinad. Kõik organisatsioonid on tõhusad ainult siis, kui töötajate ja nende juhide vahel on tugev koostöö.

Patro (2015) väidab, et avaliku ja erasektori heaolumeetmete võrdleva analüüsi käigus leiti, et töötajate heaolu on peamine mõjufaktor jätkusuutlikkule juhi ja töötaja suhtlusele, millega kaasneb töötajate usaldusväarsus ja lojaalsus juhi vastu, suurendades seeläbi nende õnne, rahulolu ja jõudlust. Suhtlemise etiketireeglite järgimine juhi ja tema alluvate vahel loob lojaalsust juhi ja üldiselt ettevõtte ees (Shredder 2015: 468). Töökoha mikrokliima võib olla nende etiketireeglitega mõjutatud.

Bakaleureusetöö kontekstis on autor esile toonud mitmeid definitsioone mõistele lojaalsus. Töötaja lojaalsus on valmisolek jääda organisatsioonile truuks (Solomon, 1992). Seda saab määratleda, kui ta on pühendunud organisatsiooni edukusele ja usub, et selle ettevõtte töö on tema parim valik. Töötajad ei kavatse mitte ainult ühe konkreetse organisatsiooni juurde jääda, kuid nad ei otsi aktiivselt alternatiivseid töökohti ja ei reageeri pakkumistele (Loyalty Research Centre, 1990). Puudub vajadus vahetada tööd, kui ettevõtte väärtustab enda töötajat ja ta ise tunneb seda.

Paljude inimeste eesmärgiks on areneda ning enamus ei suuda pikaajaliselt töötada ainult ühes kohas. Töötaja lojaalsus on organisatsiooniline kodakondsus, mis peegeldab organisatsiooni truudust oma huvidele ja saavutustele. (Bentten, Gwinner ja Meuter, 2001). Tähtis on valmisolek teha ettevõttele märkimisväärsed jõupingutusi ja näidata tugevat soovi säilitada liikmesust organisatsioonis.

Organisatsioonis on tähtis inimestevaheline positiivse suhtlemise olemasolu, mis peab eksisteerima nii meeskonnas, kui ka kogu ettevõttes kui tervikuna. Tähtis on austada oma kolleege ning seega kommunikeerides oskama valima õigeid sõnu. Sõnad ja fraasid nagu "tere," täna teid, "palun", "vabandage mind" ja "Mul on kahju" aitavad lihtsalt ja tõhusalt näidata lugupidavust kellegi vastu. (Robbins, Judge 2012) Viisaka suhtlemisega kaasneb positiivne töökoha mikrokliima.

Edukas juht peab innustama alluvat saavutama häid tulemusi enda tehtud töös. Kui aga töötaja kuuleb enda suhtes kriitikat, et ta eksib, või et antud probleem ei huvita tema juhti, siis sellega võivad kaasneda edasised kommunikatsioonihäired ja suhete rikkumine. Igal juhul on isiklik lähenemine enda rolli täitmisel. Antud juhul tuleb üle vaadata Daniel Goleman kuus juhtimisstiili (vt. tabel 1):

**Tabel 1.** Juhtimisstiilid ja nende definitsioonid

Juhtimisstiil	Definitsioon
Juht-sundija (coersive leader)	Diktaatorlik stiil. Nõuab alluva kohest nõustumist, järeleandmist. Võib olla kõrgem hääletoon.
Juht-autoriteet (authoritative leader)	Teed rajav stiil. Koondab inimesed visiooni suunas.
Juht-ühendaja (affiliative leader)	Humanistlik stiil. Loob harmooniat ja emotsionaalseid sidemeid
Juht-demokraat (democratic leader)	Enamust arvestav stiil. Loob üksmeele läbi osaluse.
Juht-domineerija (pacesetting leader)	Taset kehtestav stiil. Seab tegevusele kõrged standardid.
Juht-nõustaja (coaching leader)	Juhendav stiil. Arendab inimesi tuleviku jaoks.

Allikas: (Goleman 2000: 81)

- Juht sundija- pakub hädaolukorras selgeid suuniseid ning sellega leevendab töötajate hirme. Vääril juhtimisstiili kasutamisel tekib organisatsioonis negatiivne atmosfäär. Käskiv stiil on aktuaalne ainult probleemsete töötajatega või mõnes muus kriisiolukorras (Goleman 2000: 82). Juhid nõuavad alluvate kohest nõustumist ja järeleandmist;
- Juht autoriteet- suunab ja paneb inimesi liikuma ühiste eemärkide poole. Antud juhtimisstiil on teistest üks tõhusamaid. Juhid tuletavad alluvatele pidevalt meelde nende töö eesmärgid, lisades nende igapäevastele üksikutele ülesannetele suuremat tähendust (Goleman 2000: 83). Vaadeldava stiili aluseks on eelkõige inspireeriv juhtimine;
- Juht ühendaja - Loob harmooniat ja emotsionaalseid sidemeid. Antud stiil on vajalik selleks, et siluda lahkkelisid meeskonnas ja motiveerida stressirohkel ajal. Juhid pööravad rohkem tähelepanu töötajate emotsionaalsetele vajadustele ning vähem tähelepanu ülesannete ja eesmärkide täitmisele (Goleman 2000: 84). Sellise juhtimisstiili rakendaja peab olema empaatiavõimeline;
- Juht demokraat -eesmärgiks on jõuda konsensuseni või saavutada töötajate poolset väärtusliku panust (Goleman 2000: 85). Demokraatliku juhtimisstiili kasutav juht kulutab aega igaühega vestlemisele ning kuulab töötajate muresid. Enamust arvestav stiil. Loob üksmeele läbi osaluse;
- Juht domineerija – paneb paika kõrged eesmärgid ja väljakutsed. Antud stiili kasutatakse juhul kui tegemist on motiveeritud ja pädeva rühmaga, kes soovib saavutada kõrgel tasemel tulemusi (Goleman 2000: 86). Andekate alluvatega saab seda stiili kasutav juht töö tehtud õigeaks ajaks või isegi ennetähtaegselt;
- Juht nõustaja- seob omavahel inimeste soovid ja organisatsiooni eesmärgid. Seda stiili kasutatakse, et arendada töötajate võimed tuleviku jaoks. Juhendavat stiili kasutavad liidrid suhtlevad oma alluvatega puudutades ka isikliklikud teemad. (Goleman 2000: 86). Selle stiili puhul on liidril nõuandja roll;

Ülaltoodud juhtimisstiilid eristavad juhi suhtumist alluvatesse ja töö protsessi üldiselt. Eduaks juht peab kohtlema iga töötajat vastavalt inimese isiksusele. Selleks, et paremini aru saada mõistest isiksus, tuleb eelkõige rääkida tajust. Tajumine on psüühiline protsess, mille vahendusel isiksus määratleb ja kirjeldab ümbritsevat maailma (Grasha 1986: 48). Organisatsioonikäitumises on taju omaduste arvestamine oluline, sest see võimaldab mõista, kui eriilmelist informatsiooni inimesed koguvad ja oma käitumise aluseks võtavad (Vadi 2001: 71). Seega peab juht käituma enda töötajaga ettevaatlikult ja lugupidavalt, sest iga vale tegevus või käitumine võivad tekitada inimeses negatiivseid tundeid organisatsiooni vastu.

Paljudel juhtidel on üheks eesmärgiks saavutada alluvatega vastastikune lugupidavus ja usaldus. Archie B. Carroll (2006) väidab, et töötajad hakkavad usaldama nende juhti juhul, kui tema näitab oma austamist, hoolivust, toetust ja oskust kuulata. The Edelman Trust Barometer (2012) – suurim avaliku suhete firma – oma konseptsiooni poolest, panustab rohkelt ettevõtte töötajatesse, keda koheldakse austusega. Tulemusena saab korporatsioon rohkem usaldust.

## **1.2. Suhtlemise tüübid, komponendid ja barjäärid**

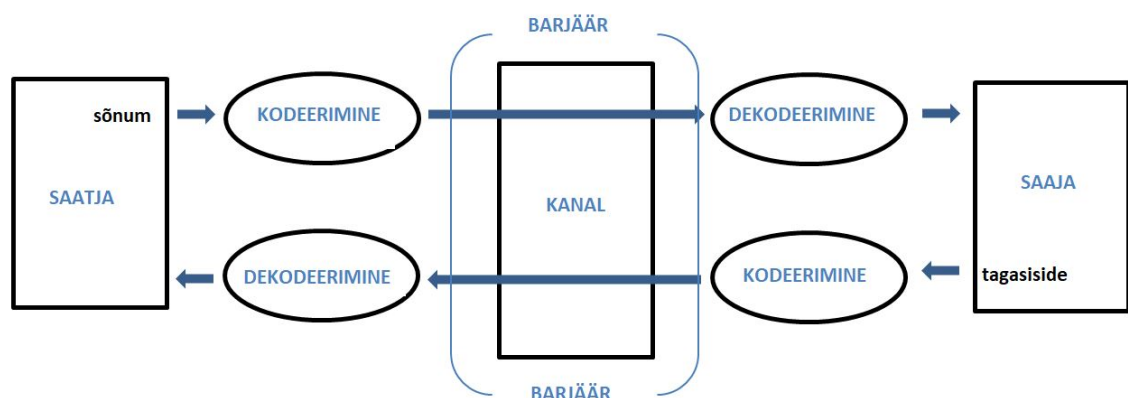
Suhtlemist võib jaotada kaheks: verbaalne ja mitteverbaalne suhtlemine. Nende mõlema ülesanne on sõnumi edastamine sõnavõtjani. Tihti kasutatakse neid üheaegselt. Mõned teadlased väidavad, et 85% suhtlemisest toimub mitteverbaalsel teel (Bolton 1986: 39). Erandiks on telefoni teel suhtlemine, sest kliendi kui suhtlemise partneri motoorsete reaktsioonide visuaalne tunnetamine on võimatu. Vaatamata sellele, et uurimused kinnitavad, et mitteverbaalne käitumine iseloomustab inimest tervikuna (Gifford 1991), on siiski tähtis mõista, et terviku moodustavad sõnalised ja mittedõnalised vahendid.

Alber Mehrabian (1971: 44) uuringud näitavad, et 55% isiklikust suhtlusest koosneb mitte-verbaalsetest signaalidest nagu näoilmed ja keha hoiak. Uuringu kohaselt mõistab saaja 7% sõnumi mõistest toetudes sõnade tähendusele; 38% põhineb toonile, kõnetempole ja kõnemahule; 55% põhineb mitteverbaalsetele joontele (kehakeel).

Robert Gifford (1985) rõhutab uuringutele, mis näitavad, kuidas inimese kehakeel võib mõjutada tööpakkumise saamisele. Esineb olukordi, kus tööandjad filmivad läbiviidud tööintervjuud ning hiljem vaatavad üle lindistused, millel võetakse heli maha. Eesmärk on jälgida potentsiaalse kandidaadi kehakeelt ja arvestada ajaliselt tema kõnekestvust, mis aitaks välja selgitada, kes oleksid töökohal sotsiaalselt kõige võimekamad.

Termin „kehakeel“ tähistab suurt valikut füüsilisi liigutusi, mis suhtlemise ajal esinevad inimese kehas nii teadlikult, kui ka alateadlikult. Need võivad olla näiteks kodeeritud tähendusega žestid nagu pearaputus, mis tähendab midagi eitavat (Jaskolka 2004:20). Inimeste kehakeel sõltub nende emotsioonidest. Inimese näo järgi võib aru saada, kas ta mõtleb millestki positiivsest või negatiivsest. Selleks, et olla tõhus suhtleja, peab inimene jälgima enda kehakeelt, välimust ja tooni. Uuringud näitavad, et valetades hakkavad inimesed sagedamini silmi pilgutama, rabelema ja nurka vaatama (Siegman, Feldstein: 1987). Lihtsus, otsekohesus ja soojus annavad siiruse. Siirus on tõhusa kommunikatsiooni võtmeks. Kindel käepigistus, mis antakse sooja ja kuiva käega, on hea võimalus usalduse loomiseks. Kehv nõrk käepigistus tekitab usaldusväärsuse puudumist. Otsene naeratus aga väljendab usaldust (Siegman, Feldstein: 1987). Nende tegevustega on võimalik ülesehitada suhteid inimestega ja edaspidi mõjutada neid.

Suhtlemine on protsess, mis koosneb mitmetest vaheetappidest. Need on näidatud järgneval joonisel (vt. joonis 1):



**Joonis 1.** Suhtlemise protsessi mudel

Allikas: (Shannon, Weaver: 1948)

Tegemist on kahe üksteise peale asetatud lineaarse mudeliga, mis kirjeldab lineaarset sõnumivahetust ja vaatleb kommunikatsiooni peamisi objekte. Mudel sai loodud aastal 1948 ning selle autoiteks on Claude Elwood Shannon ja Warren Weaver. Suhtlemise protsessis võivad esineda häirivad faktorid, mida antud töös vaadeldakse kaheksa suhtlemise barjääri näol.

Filtreerimine kui barjäär on antud töö kontekstis õigete sõnade valimine, millega kaasneb soovitud sisuga ja tunnetusega sõnumi edastamine. Antud protsess aitab sõnumi edastajal manipuleerida kuulajaga tänu infole, mida ta kuulda tahab. Filtreerimisel edastab töötaja ülemusele enda mõtted sellisel moel, et tekitada temas meeled. Peamine filtreerimise determinant on organisatsiooni struktuuri tasemete arv. Mida rohkem on vertikaalset taset organisatsiooni hierarhias, seda rohkem on filtreerimiseks võimalusi. Kuid võib ka eeldada, et mõni filtreerimine toimub kõikjal, kus on olekute erinevused. (Robbins, Judge 2012) Sellised tegurid nagu kartus halbade uudiste edastamises ja soov valmistada meeled enda juhile, sageli sunnivad töötajaid edastama ülemustele sellist info, mis oleks talle meeldivam kuulda, millega kaasneb omavahelise side moonutamine.

Valikuline tajumine on teine suhtlemise barjäär, mille sisuna kommunikatsiooniprotsessi vastuvõtjad näevad ja kuulevad selektiivselt, lähtudes nende vajadustest, motivatsioonist, kogemusest, taustast ja muudest isiklikest tunnustest. Sõnumi vastuvõtjad kaitsevad sidepidamises ka oma huve ja ootusi kasutades dekodeerimist. (Robbins, Judge 2012) Inimene ei märka tegelikkust, ta tõlgendab seda, mida ta näeb.

Kui teave, millega inimene peab töötama, ületab tema töötlemisvõimsust, siis tulemusena puutub ta kokku teabe üleküllusega, mis on kolmandaks suhtlemise barjääriks. Teabe üleküllus on nähtus, kui andmete töötlemisel on vajalik kasutada interaktsioone ja sisemisi arvutusi, mis ületavad tarnimise ulatust või info töötlemise jaoks kättesaadava aja mahu (Schick 1990: 200). Üksikisikud on piiratud andmete töötlemises.

Vastuvõtja teate tunnetamine selle kättesaamise ajal, mõjutab selle tõlgendamist. Sama sõnumit, mis saadetakse siis, kui inimene on vihane või murettekitav, tõlgendatakse sageli erinevalt sellest, kui ta on õnnelik. Äärmised emotsioonid, mis on neljandaks suhtemise barjääriks, nagu rõõm või depressioon, mõjutavad kõige tõenäolisemalt efektiivset suhtlemist. (Potgieter jt 2012: 64) Sellistel juhtudel on inimestel kõige tähtsam ratsionaalse ja objektiivse mõtlemise protsessi ignoreerimine ja emotsionaalsete otsuste asendamine.

Vaatamata sellele, et inimesed suhtlevad samas keeles, võivad paljud asjad omada erinevatel indiviididel erinevaid tähendusi, mille põhjuseks on viies barjäär – keele barjäär. Tänapäeval paljud organisatsioonid pakuvad töökohti välismaalastele või kohalikele elanikele, kes ei valda riigikeelt heal tasemel, kuid tahavad raha teenida. Mac McIntire (2014) väidab, et organisatsioonides võib esineda keeleraskusega töötajaid, kes kuritarvitavad tööpostil enda häirega. Nad üritavad juhti manipuleerida. Tihti saavad töötajad enda juhust aru, kui ta annab neile raske tööülesande, kuid kui pole soovi seda täita, loovad nad olukorda, kus näitavad, et ei mõista, mida nendelt tahetakse. Oodatava tulemusena ei pea töötajad need tööülesanded täitma.

Üks oluline suhtlemise takistustest tõhusa kommunikatsiooni jaoks on see, et mõned inimesed - hinnanguliselt 5-20 protsenti elanikkonnast - kannatavad nõrga kommunikatsioonipüüe või ärevuse pärast. Tegemist on kommunikatsioonikartusega. Paljud kardavad suhtlemist (esinemist) suure grupi inimeste ees. Inimesed, kes kannatavad selle all, tunnevad liigset pinget ja ärevust kas suulises kommunikatsioonis, kirjalikus suhtluses või isegi mõlemas korraga. Näiteks võib olla äärmiselt raske rääkida teistega näost näkku või tugineda sõnumite saatmisele (SMS sõnumid või e-post kirjad), kui telefonikõne pole mitte ainult kiirem, vaid ka sobivam variant. (Robbins, Judge 2012). Siin tuleb rääkida töökohtadest, kus peaaegu kõik tööalad nõuavad suulist suhtlemist. Kahjuks on palju tõendeid sellest, et suure suulise kommunikatsiooniga kartusega kaasneb hulk probleeme töökohtadel nii ülesannete täitmisega, kui ka kolleegidega suhtlemises. Seega tuleb arvestada sellega, et organisatsioonides on palju inimesi, kes rangelt piiravad oma suulist suhtlemist seletades, et ülesannete täitmiseks pole neil seda vaja.

Soolised erinevused kui barjäärina tihti takistavad tõhusat kommunikatsiooni. Soolised tõkked on igasugune väärarusaamine või segiajamine meessoost ja naissoost erinevuste poolt kavandatavas kokkulangevuses, mis loob sidebarjääri. (Braedyn 2010) Selle tekkimiseks peavad mehed ja naised suhtlema, et neid erinevusi täielikult mõista. Küll aga töökollektiivides esineb inimesi, kes ei ole nõus, et nende juht on naine/mees. Sooline eelistus ja selle mitterahuldamine võib rikkuda töökontori mikrokliimat.

Deborah Tanneni (2014) uurimus näitab, et mehed kasutavad suhtlemist staatuse rõhutamiseks samal ajal, kui naised kasutavad seda ühenduste loomiseks. Need tendentsid ei kehti loomulikult iga mehe ja naise kohta. Tannen väidab, et enamasti naisi või mehi suhtlevad gruppides teatud viisil, aga individuaalvestluses suurema tõenäosusega kasutatakse erinevaid meetodeid. Ta on leidnud, et naised räägivad ja kuulevad seost ja intiimsust; mehed räägivad ja kuulevad keele staatust, võimu ja iseseisvust.

Paljude meeste puhul on vestlused enamasti iseseisvuse säilitamise ja hierarhilise sotsiaalse korra staatuse säilitamise vahendiks. Paljude naiste jaoks on vestlused läbirääkimisteks läheduse üle, kus inimesed püüavad otsida ja anda oma poolt toetust. Näiteks väidavad mehed sageli, et naised räägivad oma probleemidest. Naised aga kritiseerivad mehi, et nad ei oska kuulata. Tavaliselt, kui mehed kuulavad probleemi, siis nad sageli proovivad pakkuda võimalikke lahendusi. Teisest küljest peavad paljud naised silmas probleemi kui läheduse propageerimise vahendit. Nad esitavad probleemi selleks, et saada kontakti ja toetust, mitte nõuannet. Tannen rõhutab, et vastastikune mõistmine on sümmeetriline. Nõu andmine on aga asümmeetriline - see paneb nõuannete andja nii palju teadlikumaks, mõistlikumaks ja kontrollitavamaks. See aitab suhelda meestel ja naistel distantstil.

Viimane barjäär efektiivse kommunikatsiooni saavutamisel on „poliitiliselt korrektne“ suhtlemine - kommunikatsioon, mille tähendus ja lihtsus on kadunud või vaba väljendus on takistatud. 2007. aastal USA raadiokompanii CBS teatas, et ta on oma raadioprogrammist vallandanud Don Imuse. Põhjuseks oli raadiosaatejuhi sobimatu



keele kasutamine Rutgersi naiste korvpallimeeskonna kirjeldamiseks. (Faber 2007) Inimesed igapäevaselt kasutavad palju erinevaid sõnu ja väljendeid, mis oma iseloomu poolest ei kutsu ei rassilisele ega poliitiliselt õigele keele. Kuid on ka selliseid olukordi, kus inimese soov vältida olukorra rikkumist, tulemusena täielikult blokeerib suhtlemist (hoides inimesi rääkimas sellest, mis on tõeliselt neil mõttes) või muudab tema kommunikatsiooni ebaselgeks. Arutatakse selle üle, kuna lugupidavus teiste vastu on olemuselt poliitiliselt korrektne. Robbins ja Judge (2012) on toonud välja sellele mõttele kolm sobivat järgmised nädet:

1. Los Angeles Times lubab oma ajakirjanikel kasutada mõistet "vanem põlvkond", kuid hoiatab, et iga inimese jaoks on vanaduse alguse aeg erinev, seega ei tähenda, et kõik 75-aastased on tegelikult vanad;
2. CNN on trahvinud oma ringhäälinguorganisatsioonid, sest nad on kasutanud termini „rahvusvaheline“ (inglise keeles *international* ) asemel „välismaine“ (inglise keeles *foreign*);
3. Ameerika väike inimeste ühing (LPA - Little People of America) eelistab mõistet väike inimene (*little people*) tänapäeval enam kasutatavate kääbus (inglise keeles *dwarfs* ja *midgets*) asemel;

Paljud sõnad kannavad kindlat stereotüüpset tähendust. Suhtlemise protsessis peab olema äärmuslikult ettevaatlik ja tähelepanelik, kuna kindlate sõnadega võib tahtmata kaasvestlejat solvata. Üldjuhul aga peab olema iga öeldud lause eelnevalt läbimõeldud.

Suhtlemine mängib olulist rolli juhtide ja töötajate vaheliste suhete kujunemisel. Antud uurimustöö protsessis figureerib kolm terminit: juhi ja töötaja suhtlemise kvaliteet, töötaja heaolu ja lojaalsus töötavas ettevõttes. Organisatsiooni tööproduktiivsuse üheks mõjuallikaks on suhtlemine. Nii indiviidi, meeskonna kui ka organisatsiooni tasandil on aktuaalne juhi ja töötaja suhtlemise kvaliteedi ja töösoorituse vahelised seosed, kuna juhi ja töötaja vahelisest suhtlemisest sõltub nende edaspidine koostöö, tööproduktiivsus, heaolu ja lojaalsus töötavas ettevõttes.

## **2. JUHI JA TÖÖTAJA SUHTLEMISE UURING ETTEVÕTTES TELE2 EESTI AS**

### **2.1. Ülevaade ettevõttest, uurimismetoodikast, valimist ja vaatluse läbiviimisest**

Tele2 Eesti AS kuulub telekommunikatsiooniettevõtete kontserni Tele2 Eesti AS, mis pakub soodsaima hinnaga kvaliteetseid telefoni-, mobiiltelefoni- ja kaabeltelevisiooniteenuseid 9 riigis ning neil on 13 miljonit klienti. Tele2 Eesti AS pakub alati parima hinnaga kvaliteetseid mobiil- ja andmesideteenuseid nii era- kui äriklientidele. Müük toimub näost-näku läbi esinduste töötajate, kes asuvad Eesti suuremates kaubanduskeskustes. Lisaks kasutab Tele2 telefonimüügi lähenemist, millega tegelevad telemarketingi tiimid, kes asuvad Tallinna ja Tartu klientidest isoleeritud kontorites. Eestis osutatakse mobiil- ja andmesideteenuseid ligi 504 000 kliendile. (Tele2 Eesti AS 2018) Ettevõtte juhtimisel lähtub firma enda põhiväärtustest ja nende eesmärk on pakkuda kõrge kvaliteediga mobiilside- ja internetiteenust turu parima hinnaga. Tele2 Eesti AS tegevusvaldkonda kuulub ka kõrgkäideldavate sidelahenduste osutamine riigi- ja erasektorile. Lisaks andmeside transmissiooni pakkumine operaatoritele, andmekeskustele, sisuteenuste osutajatele, pankadele ja teistele suurematele äriklientidele. Eestis on 22 Tele2 Eesti AS esindust, mis pakuvad kvaliteetset klienditeenindust. (Tele2 Eesti AS 2018)

Tegemist on suurettevõttega, millel on paigas konkreetsed eesmärgid ning nagu igale suurettevõttele iseloomulik, on Tele2 Eesti AS püstitanud kindla visiooni, missiooni ja väärtused:

- **Tele2 Eesti AS missioon:** Tele2 eesmärk on esitada väljakutseid, tegutseda kiiresti ja pakkuda laia valikut internetil põhinevaid teenuseid taskukohase hinnaga;
- **Tele2 Eesti AS visioon:** Tele2 visioon on muuta igapäevaelu lihtsamaks ja võimalusterohkemaks. Ühendame turvaliselt inimesi, ettevõtteid ja seadmeid;
- **Tele2 Eesti AS väärtused:** Tele2-l on kuus põhiväärtust ning meile on tähtis, et kõik need väljenduksid meie igapäevases tegevuses ning pakuksid seeläbi lisaväärtust meie klientidele.

Käesoleva lõputöö empiirilise osa uurimisprobleemiks on Tele2 AS juhi ja töötaja suhtlemise kui protsessi parendamine. Empiiriline analüüs peab andma vastuse küsimusele, kas ja kuidas on võimalik teha juhi ja töötaja töösuhtlemist tõhusamaks, et see annaks rohkem positiivseid tulemusi tööproduktiivsuse, heaolu ja lojaalsuse osas. Selleks on kasutuses mitmed meetodid. Suurem rõhk on vaatlustehnikale. Tööle toob ainulaadsust uurimise fookuses olev suurettevõtte Tele2 Eesti AS. Organisatsioonis pole siiani esinenud ühtegi teadustööd antud teemal.

Autor vaatleb kindlal perioodil Tele2 Eesti AS Tartu Rüütli tänava telemarketingi ning Tartu Kaubamaja ja Lõunakeskuse esinduste töötajate suhtlemise ja tööprotsessi. Esinduste ja telemarketingi töötajate töötingimused erinevad, kuid vaatamata sellele on pakutav teenus ja tooted täpselt ühesugused. Erinevus seisneb töökeskkonnas ja kollektiivis.

Bakalaureusetööle toob väärtust intervjuu juhtidega, kes jagavad enda kogemust ja teadmisi, mis puudutavad juhi ja töötaja vahelist suhtlemist. Antud meetod on vajalik, sest võimaldab saada konstruktiivset informatsiooni sellest, kuidas kulgeb juhi suhtlemine töötajaga.

Autor viib läbi küsitluse, mis aitab esile tuua personali isikliku arvamuse juhi ja töötaja suhtlemise kvaliteedist Tele2 Eesti AS-s. Küsitlust kasutatakse, et teada saada vastajate hoiakuid ja hinnanguid suhtlemisest juhiga. Antud tulemuste analüüsil saadud andmete

põhjal saab teha kindlaks, kas Tele2 Eesti AS telemarketingi töötajate heaolu ja lojaalsus, millest sõltub müügiedukus, on märkimisväärselt paremad kui Tele2 Eesti AS esinduste personalil või mitte.

Lõputöö käigus uurib autor Tartus Lõunakeskuse ja Kaubamaja esinduste ning Rüütli tänaval Telemarketingi kontoris Tele2 Eesti AS juhi ja töötaja vahelist suhtlemist ning seda mõjuvaid faktoreid. Kuna iga ettevõtte edukus sõltub enamasti personali töö tulemustest, siis on antud uurimuses kasulik pidada koostööd Tele2 müügiinimestega, kes otseselt mõjutavad ettevõtte müügitulemuslikkust. Koostöö seisneb personali osalemises küsitluses ja intervjuus.

Töö käigus kasutab autor vaatlusmeetodit. Vaatlus on kõige lihtsam ja paindlikum organisatsiooni ja inimkäitumise uurimise meetod. Vaatlus on süstemaatiline nähtuste jälgimine ja fikseerimine. Objektiivsete vaatlustulemuste saamiseks on oluline eelnev uuritavate tegurite valik (Vadi 2001:13). Autori arvates sobib vaatlus antud juhul kõige rohkem, kuna iga päev toob juhile ja töötajatele aina uusi situatsioone ja uut kogemust, mida on kasulik edaspidi analüüsida.

Valimiks on 20 telemarketingi ja 7 kaubanduskeskuste esinduste töötajat. Autor on jälginud kindla perioodi jooksul (01.10.2017-28.02.2018), kuidas töötajad suhtlevad enda ülemustega. Esindustes on kaks juhti ja 5 töötajat. Nende ülesanded on enamjaolt samad, kuid lisaks peavad esinduse ja telmarketingi ülemused haldama palgaarvestust ja osakonna müügistatistikat, tellima kaupa, koostama töögraafikuid ja nädala müügitulemuste kokkuvõtteid, juhendama/õpetama enda alluvaid ning vastutama dokumentide korrashoiu eest. Erinevalt kaubanduskeskuste esinduste tööjaotuse poliitikast, asub telemarketingi juht iga argipäev kontoris. Tema üheks peamiseks ülesannetest on kuulata töötajate telefonikõnesid, mida müügitulemuslikkuse nimel, peab aitama alluval parendama. Vaatluse protsessi käigus on autor kindlaks teinud, et telemarketingi juht on tihedamas kontaktis enda töötajatega, kuna ta on iga argipäev töö ja lisaks on kontor klientidest isoleeritud. Seega puuduvad pikad kliendijärjekorrad ning töötajad ja juht on rohkem üksteisele keskendunud.

Vaatluse kestvus:

- 2 kuud Tartu Kaubamaja ja Lõunakeskuse esinduses
- 2 kuud telemarketingi kontoris

Vaatluse periood: 01.11.2017-28.02.2018:

Perioodil 01.11.2017 – 30.11.2017 vaatles autor Tartu Kaubamaja Tele2 Eesti AS esinduse töötajaid. Kaubamaja personal koosneb neljast inimesest, kelle seas on üks juht.

Perioodil 01.12.2017 – 31.12.2017 vaatles autor Tartu Lõunakeskuse Tele2 esinduse töötajaid. Lõunakeskuse personal koosneb viiest inimesest, kelle seas on üks juht. Kollektiivis töötab vene rahvusest meessoost töötaja.

Perioodil 05.01.2018 – 28.02.2018 vaatles autor Tartu Tele2 telemarketingi töötajaid. Telemarketingi personal koosneb 20st inimesest, kelle seas on üks juht, kes on töötanud üle 15 aastat Tartu Lõunakeskuse esinduses.

Valim 27: 20 telemarketingi töötajat ja 7 esinduste töötajat

- Kaubamaja ja Lõunakeskuse esindustes kokku 2 juhti ja 5 alluvat
- Telemarketingis 1 juht ja 19 alluvat

Tulemuste analüüsiks pidas autor vaatluspäevikut. Uuringu jooksul nägi autor, kuidas Tele2 Eesti AS juhid ja töötajad suhtlevad omavahel ning andis omapoolse hinnangu toetudes kirjanduse teooriale.

Tele2 esinduste personal töötab kindla graafiku järgi. Iga päev on graafikus kaks inimest. Kuna juhte on ainult kaks, siis töögraafikus sageli esineb päevi, mil tööpostil on ainult tavapersonal.

## **2.2. Juhi ja töötaja suhtlemise vaatluse analüüs**

Vaatluse ajal tuli ette situatsioon, kus juht demonstreeris enda oskust aitama alluvat hädast välja saama (vt. lisa 2). Juhtum näitab Tele2 personali tööpädevust, edukat juhi ja töötaja mitteverbaalset suhtlemisoskust ja selle tunnetamist ning võimet töötajat hädast välja aidata. Kaubamaja esinduse juht väidab, et töös tihti esineb sarnaseid olukordi, kuid vaatlusperioodi ajal esines ainult üks.

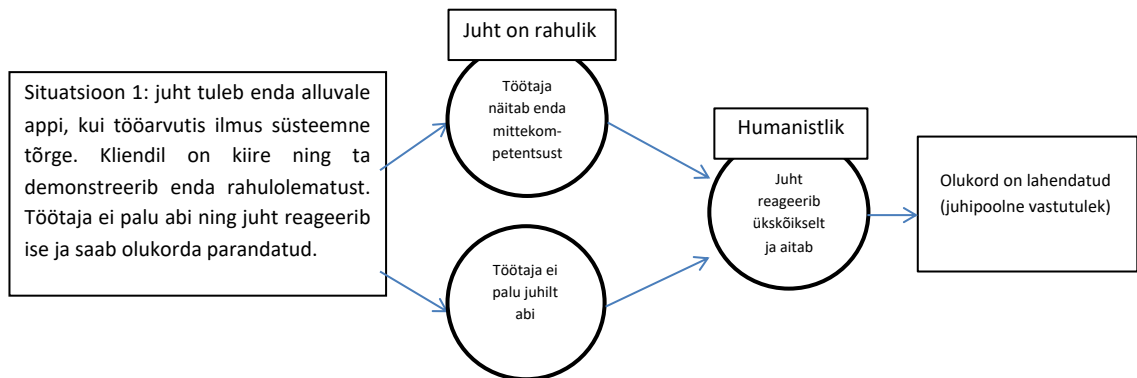
Novembrikuu jooksul rakendab IT osakond mitmeid programmiuudusi, millega kaasneb esinduse töötajate ümberõppimine. Teenindajate sõnul on see tööd häiriv protsess. Ümberõppimise aeg on iga töötaja puhul individuaalne. Esineb olukordi, mil juht palub kolleegilt abi, kui ta sai asja varem selgeks. Kuna 2017.a veebruarikuus rakendas Tele2 uue tööprogrammi, mille eelkäijaks oli enam kui 10 aastat kasutuses olnud töörakendus, siis pidi terve Tele2 Eesti AS personal alustama ümberõppimise protsessi. 2017. aasta Novembrikuus rakendatakse järjekordne programmi täiendatav uuendus. Siin autor rõhutab olukorrale, milles töötaja abistab/õpetab enda juhti, mis tegelikkuses peaks olema vastupidi. Juhtum tõestab juhi ja töötaja vahelist võrdsust.

Puhkepäevadel –laupäeval ja pühapäeval – käib esinduses kordades vähem kliente ning töötajatel tekib rohkem vaba aega. Seda kasutab personal argipäevadel kogunenud ja edasilükatud tööülesannete lahendamiseks. Kui kõik tööülesanded on täidetud ja klientide külastus on minimaalne, siis töötajad võivad puhata ja tavaliselt vabal ajal nad suhtlevad omavahel. Kaubamaja esinduse personal on koos mitmeid aastaid ning töötajate suhtlemises ei esine suuri tõrkeid, kuna nad tunnevad üksteist piisavalt hästi.

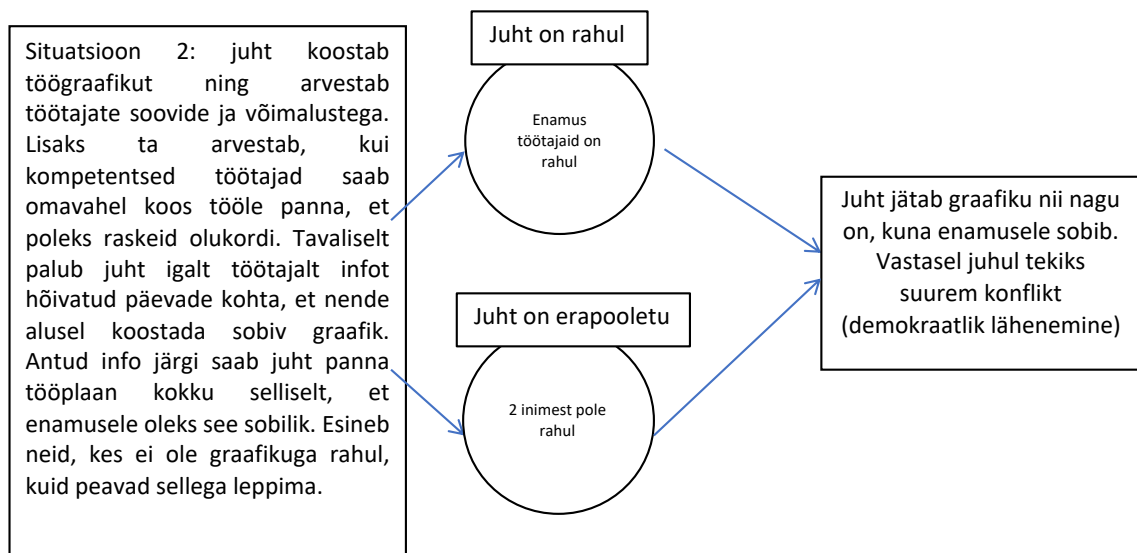
Autor rõhutab, et Kaubamaja esinduse juhi ja töötaja ja töötaja-töötaja suhtlemine ei erine üksteisest. Tegemist on positiivse faktiga, kuna paljudes organisatsioonides kasutavad juhid diktaatorliku juhtimismeetodit, mis tihti tekitab alluvates ebamugavust. Tulemusena on juht paljude töötajate silmis karm ja range inimene, keda peab alati teietama ja positsioneerima kui ülema klassi esindajana. Tele2 sinatamise poliitika ennetab diskomforti tunnet ning loob positiivseid tingimusi juhi ja töötaja suhtlemises. Organisatsiooni eesmärgiks on võrdsustada töötajaid ning luua organisatsioonis turvalist

ja toetavat mikrokliimat. Ettevõtte edukus sõltub eelkõige tema töötajatest ja nende heaolust. Selline lähenemine vähendab töötajates pinget ning loob komfortsemaid töötingimusi.

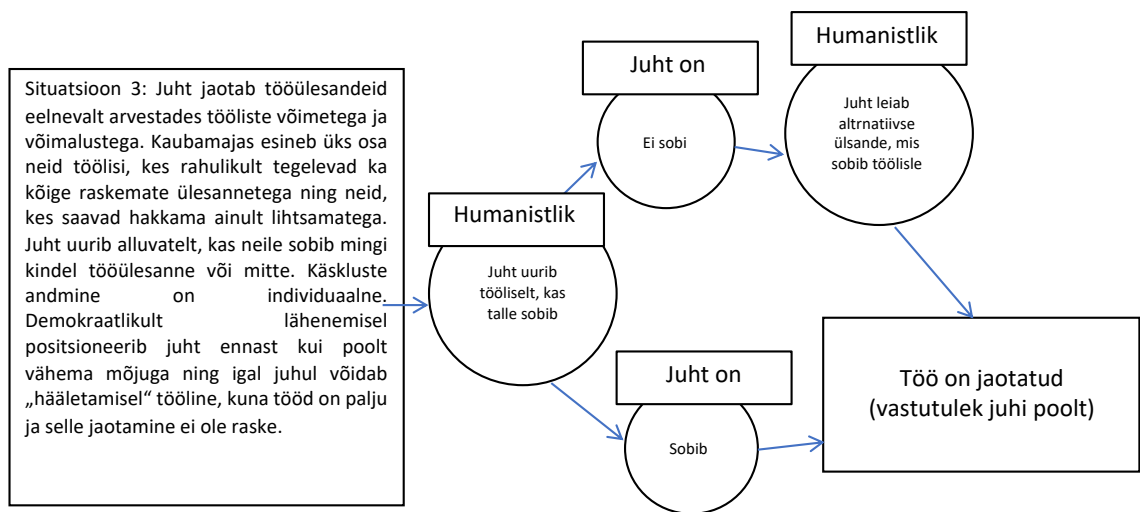
Autor kasutab juhi käitumise kodeerimise meetodit kindlates olukordades, mis aitavad selgitada välja Kaubamaja esinduse Juhi juhtimisstiili (vt. joonis 2; 3; 4; 5):



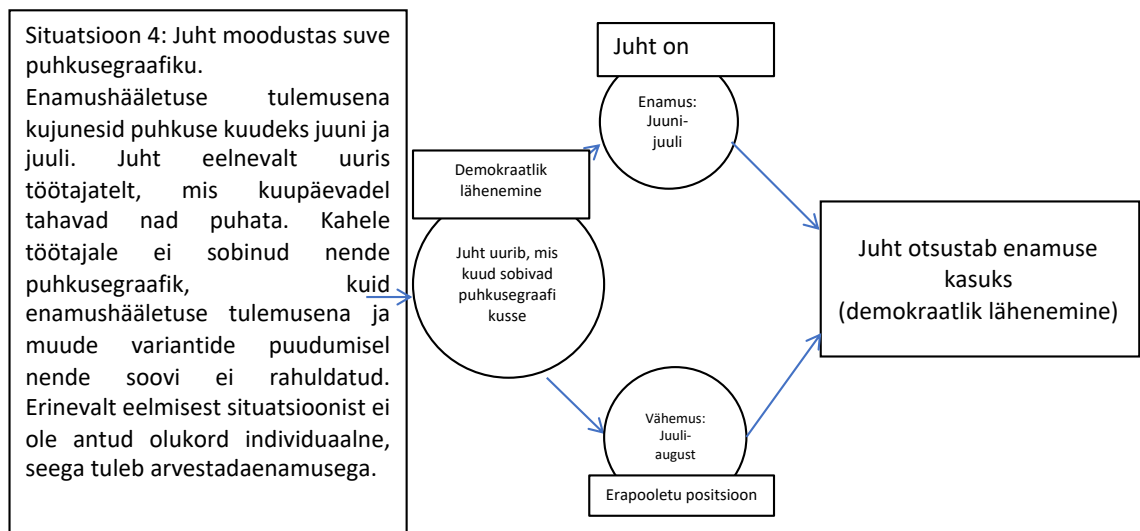
**Joonis 2.** Juhi reageerimine abi palumise olukorras (Situatsioon 1), ( autori koostatud).



**Joonis 3.** töögraafiku koostamine ja selle kooskõlastamine(Situatsioon 2), ( autori koostatud).



**Joonis 4.** Tööülesannete jaotamine alluvate vahel (Situatsioon 3), (autori koostatud).



**Joonis 5.** Esinduse suvegraafiku koostamine (Situatsioon 4), (autori koostatud).

D. Golemani järgi on Kaubamaja esinduse juhi juhtimisstiil juht-demokraat (democratic leader) - enamust arvestav stiil. Loob üksmeele läbi osaluse. Juhi käitumise järgi oli aru saada, missugune stiil on talle lähedam. Vaatluse ajal oli fikseeritud mitmeid olukordi, mis kinnitavad antud järeldust. Juht arvestab töötajatega iga olulise otsuse vastuvõtmisel: töögraafikukoostamine, puhkusepäevade valimine, tööjaotus (arvestades iga töötaja võimetega). Kaubamaja esinduse Juhi antud lähenemise negatiivseks küljeks on liigne vastutulek töötajatele. Rasked ülesanded saavad rohkemas matus need, kes kindlasti oskavad nendega hakkama saada. Lihtsamad ülesanded saavad aga töötajad,



kes ei ole piisavalt kompetentsed. Tihti aga juht võtab raskemad ülesanded enda peale. Antud meetodi praktiseerimine on juhile meelepärane. Autori arvates vähemkompetentsemad töötajad arenevad aeglaselt, kuna nad lahendavad kergeid tööülesandeid. Aktuaalseks kujuneb ebavõrdne tööjaotus, kuid vaatluse ajal, keegi töötajatest ei kurtanud selle üle. Keerulisemad ülesanded on näiteks ebaloomulike arvete summade väljaselgitamised ja kordasaamised läbi manuaalse sekkumise kliendiankeeti. Kerged ülesanded on dokumentide sorteerimine kuupäevade järgi või kauba hinnasiltide uuendamine.

Vaatluse käigus pööras autor tähelepanu noorele töötajale, kes asus tööpostile 3 kuud tagasi. Toetudes konkreetsetele näitajatele, võib väita, et tema suhtlemine kolleegidega tundub olevat kinnine. Tihti nii juhiga kui ka kaastöötajatega ei avalda vaadeldav töötaja suhtlemises vastastikulist aktiivsust. Temalt ei tule nii tihti teema arendamise või algatamise initsiatiivi. Asi pole ei soolises ega vanuselises erinevuses. Töötaja käitumine viitab suhtlemise barjäärile - kommunikatsioonikartus. Sellel võib olla nii negatiivne, kui ka positiivne mõju. Vaadeldav töötaja vastab kolleegide ja juhi küsimustele lühidalt, kuid konkreetset ning kohe jätkab tööülesannetega. Selline käitumine aitab tal pöörata rohkem tähelepanu enda tööle, mille tulemusena on ülesanded lahendatud produktiivsemalt.

Müügitulemuste statistikatabelis, kus kajastatakse sõlmitud lepingute, müüdud telefonide ja lisavarustuse kogust, on vaadeldaval töötajal kõige parem tulemus. Tänu enda konkreetsele ja suhtlemisstiilile jõuab ta teenindada rohkem kliente. Võrreldes kolleegidega, ei esine tal tööteemadest kõrvalekaldumisi. Kuna töötajal on üsna spetsiifiline suhtlemise stiil, siis ei ole näha erinevusi kommunikatsioonis juhiga või teiste kolleegidega. Selle tõestuseks keeldus ta katse läbiviimisest, mille mõte oli muuta tema suhtlemist aktiivsemaks.

Vaatlusalusele on omane ennast eitav ja salgav suhtlemisstiil (Waldherr, Muck 2011: 12), millega ta on rahul. Selline stiil on omane kinnisele inimesele, kes on ümbritsevatele vähem avatud ja võtab tagasisidet vähesel määral arvesse. Inimene eraldub teistest, on endasse tõmbunud ning isoleerib ennast välismõjuritest nii, et tihti

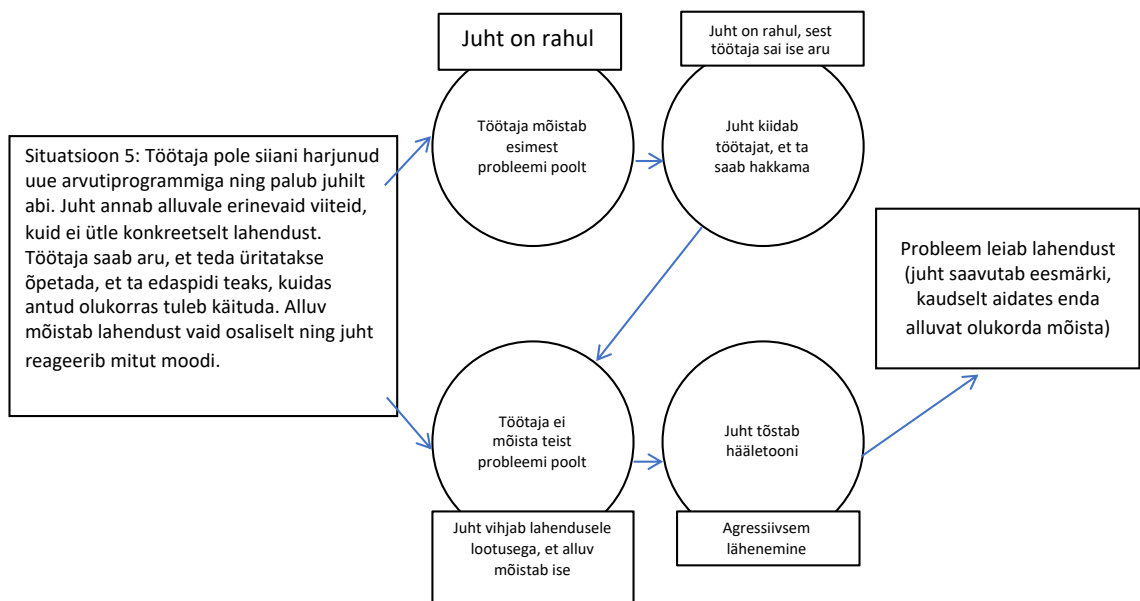
talle enam ei pöörata tähelepanu. Tele2 Eesti AS töötajad ja juht ei positiseeri sellist suhtlemiskäitumist kui barjäärina, mis häiriks kontakti nende kolleegiga.

Perioodil 01.12.2017 – 31.12.2017 vaatles autor Tartu Lõunakeskuse Tele2 esinduse töötajaid. Lõunakeskuse personal koosneb viiest inimeset, kelle seas on üks juht. Kollektiivis töötab vene rahvusest meessoost töötaja.

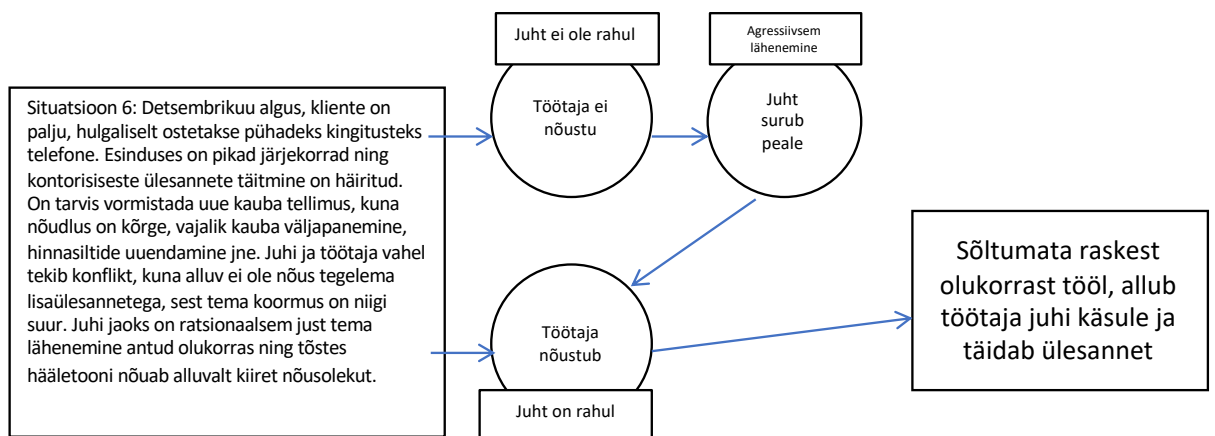
Autor pööras rohkem tähelepanu rahvuslikulisele erinevusele. Eestlastest töötajate arvates on suhtlemine nende vene kolleegiga tunduvalt energiarikkas. Ühiseks arvamuseks on see, et vene inimesed on aktiivsemad ja head suhtlejad ning kommunikeerimine erineb tavapärasest, millega on nad harjunud. Vaatamata kaastöötaja kergele aktsendile, ei sega see tema suhtlemist kolleegidega, juhiga ja klientidega.

Vaatamata sellele, et inimesed suhtlevad samas keeles, võivad paljud asjad omada erinevatel indiviididel erinevat tähendust. Kuigi Lõunakeskuses vene töötaja puhul esineb harva juhtumeid, kus kolleegid ja juht ei mõista teda õiges kontekstis. Vaatluse perioodil oli ta tööpostil kokku 16 päeva ning selle aja jooksul töö autor ei tuvastanud ühtegi keeleraskuse iseloomuga suhtlemise häiret kolleegidega, juhiga ja klientidega.

Autor kasutab juhi käitumise kodeerimise meetodit kindlates olukordades, mis aitavad selgitada välja Lõunakeskuse esinduse Juhi juhtimisstiili (vt. joonised 6 ja 7):



**Joonis 6.** Juhi reageerimine alluva abi palumisele (Situatsioon 5), (autori koostatud).



**Joonis 7.** Konfliktolukord töötaja ja juhi vahel (Situatsioon 6), (autori koostatud).

Detsembrikuu oli väga raske ja klientiderohke. Vaatluse ajal tekis võimalu jälgida juhi suhtlemisstiili töötajatega olukordades, kus alluv tegi vigu. Antud situatsioonides ei olnud tegemist ei kritiseerimisega ega tülitsemisega. Tegelikult oli näha hoolivust, kaastunnet ja toetust. Kuna Tartu Lõunakeskuses on rohkem kliente, siis selle tõttu on tööülesannete täitmine pingelisem kui Tartu Kaubamajas ning tihti on vaja professionaalset toetust. Golemai järgi on Lõunakeskuse juhile omane juht-nõustaja juhendav stiil (coaching leader), millega juht arendab inimesi tuleviku jaoks. Juht

kommenteerib enda suhtlemisoskust lähtudes õige hääletooni kasutamisest. Mõte seisneb selles, et luua rahulik ja turvaline mikrokliima, mis aitaks raskel ajal töötajal enda tööd ära teha. Juht on selleks, et toetada enda alluvat. Antud juhul kasutab juht enda oskust suhelda. Vaatamata sellele on töö autor vaatluse ajal fikseerinud juhi käitumises ja suhtlemise stiilis diktaatorlikkusele iseloomulikud iseloomujooned - juhtsundija (coersive leader). Vahest on juht tõstnud hääletooni, mis pani töötajat ebamugavalt tundma. Alluv mõistis mõndasid asju paremini, kui juht tõstis hääletooni. Perioodiliselt, kui olid pinglised kliendirohked päevad, nõudis juht alluva kohest nõustumist ja järeleandmist lisatööülesannete täitmisel nagu riilutele toodete väljapanemine või arhiivide korrastamine.

Tartu Lõunakeskuse suure klientide arvuga kaasneb ka Tele2 esinduse rohke külastamine. Selle tõttu on töötajate verbaalne suhtlemine tihti piiratud. Vaatamata sellele, et kolleegid istuvad üksteisest poole meetri kaugusel, kasutavad nad tihti töö Skype programmi, kus nende suhtlemine ei saa olla klientide tõttu häiritud. Autor sai luba jälgida töötajate kirjavahetust, mis oma sisu poolest oli vabas ja mitteametlikus vormis. Kirjavahetused olid nii tavatöötajate, kui ka Juhi ja alluvate vahel. Aktiivselt kasutati slängi ja emotsioonide animatsioone (tavakeeles smaile, mis tuleneb inglise keelsest sõnast „*Smile*“). Eetilise põhimõte järgi, klientide ees peavad kolleegid suhtlema ametlikus keeles. Skype vestlusprogramm aga võimaldab neil kommunikeeruda vabas vormis ja piiranguteta. Tegemist on faktiga, mis puudutab kõiki Tele2 esinduste töötajaid üle Eesti. Juhi ja töötaja ja töötaja-töötaja suhtlemine Skype programmis erineb ainult inimeste online suhtlemise harjumustest ja eelistustest. Üldjuhul on Skype suhtlemine vabas vormis.

Autor fikseeris, et kuu viimastel päevadel on esindustes klientide külastamine minimaalne. Võib järeldada, et selle põhjuseks on inimeste raha puudus. Kuu lõpus enne palgapäeva on klientide külastus tunduvalt väiksem. Sellel perioodil on töötajatel võimalik rohkem omavahel suhelda ja tööasju arutada. Vaatluse ajal said fikseeritud Lõunakeskuse juhi dialoogid alluvatega nende vigadest, kus ta jagas õpetusi ja soovitusi, kuidas tööprobleeme paremini vältida ja müügitööd edendada. Seda tegi juht väga põhjalikult, kuna esindustes käisid sellel perioodil testkliendid, kes hindasid töötajate teenindusoskust. Tavaliselt on teada, mis kuus ja mis esindusse tuleb testklient.

Tartu Kaubamajas sellist juhi lähenemist vaatluse ajal ei fikseeritud. Tavaliselt on juht huvitatud enda esinduse positiivsest tagasisidest ning selleks peab pühendama ennast töötajatele aidates neil parendada kompetentsust antud valdkonnas. Töötajad positsioneerivad seda kui võimalust enesearenguks. Tööpersonal väidab, et tänu kvaliteetsele suhtlemisele juhiga, paraneb nende heaolu ning tänu sellele on nad oma töökohaga rohkem rahul.

Tähelepanu haaras juhi personaalne lähenemine, milles ta tihti kasutab ranget hääletooni. Seda ta kommenteeris kui kasvatamisemeetodiks. Lõunakeskuse juhi positsioonilt peab oskama olema range. Alluvad ei tohi sattuda komforttsooni, sest tulemusena võib ilmnedä müügitulemuslikuse languse risk. Vaatluse ajal sai fikseeritud mitu olukorda, kus töötaja tundis ennast ebamugavalt, kui juht kasutas ranget hääletooni. Juhi positsioonist aga aitab see edaspidi töös vigu vältida.

Perioodil 05.01.2018 – 28.02.2018 vaatles autor Tartu Tele2 telemarketingi töötajaid. Telemarketingi personal koosneb 20st inimesest, kelle seas on üks juht, kes on töötanud üle 15 aastat Tartu Lõunakeskuse esinduses.

Autor pühendas vaatlusele kaks kuud, kuna erinevalt Kaubamaja ja Lõunakeskuse esindustest, on telemarketingis rohkem töötajaid. Kontoris on ainult Tele2 personal. Klientide külastamine ei ole antud kohas aktuaalne, seega kolleegide- ja juhi vaheline suhtlemine on lihtsam. Telefonimüügi kontoris on väga hinnatud eneseväljendamise oskus nii telefoni teel, kui ka kaastöötajatega. Kollektiivi valitakse inimesi väga hoolikalt.

Vaatluse ajal nägi autor mitmeid tähelepanuväärseid erinevusi telemarketingi ja esinduse töötajate töökeskkonna mikrokliima vahel, mis avaldavad mõju suhtlemisele. Sai fikseeritud, et telemarketingi tööpersonal tunneb ennast kergemalt võrreldes kaupluste esindusega. Näitajaks on vabariietusega puhas kontor, kus inimesed kõnnivad kas sokkides või kodusussides. Aktsepteeritakse koerte ja kasside toomist kontorisse. Tiimijuhi eesmärgiks on luua kodune tunne enda alluvatele, millega kaasneb nende heaolu kasv ja lojaalsus töötavas ettevõttes. Tiimijuht väidab, et sellises töökeskkonnas

tunnevad inimesed ennast vabalt, tänu millele on nad avatumad ning kolleegidega ja juhiga suhtlemises aktiivsed. Lisaks rakendab juht mitmeid meetmeid suhtlemise parendamiseks. Vaatluse ajal nägi autor, et töötajatega positsioneerib juht ennast kui sõbrana, kuna talle aitab see likvideerida võimalikud suhtlemise barjäärid.

Autor jälgis, kuidas juht innustab enda töötajat ning tõi välja mõned laused, mida ta kasutas (antud juhtumis on töötaja nimi asendatud).

Koht: Tartu Rüütli tn. Telemarketingi kontor

Aeg: 01.04.2018, 12:00-13:30

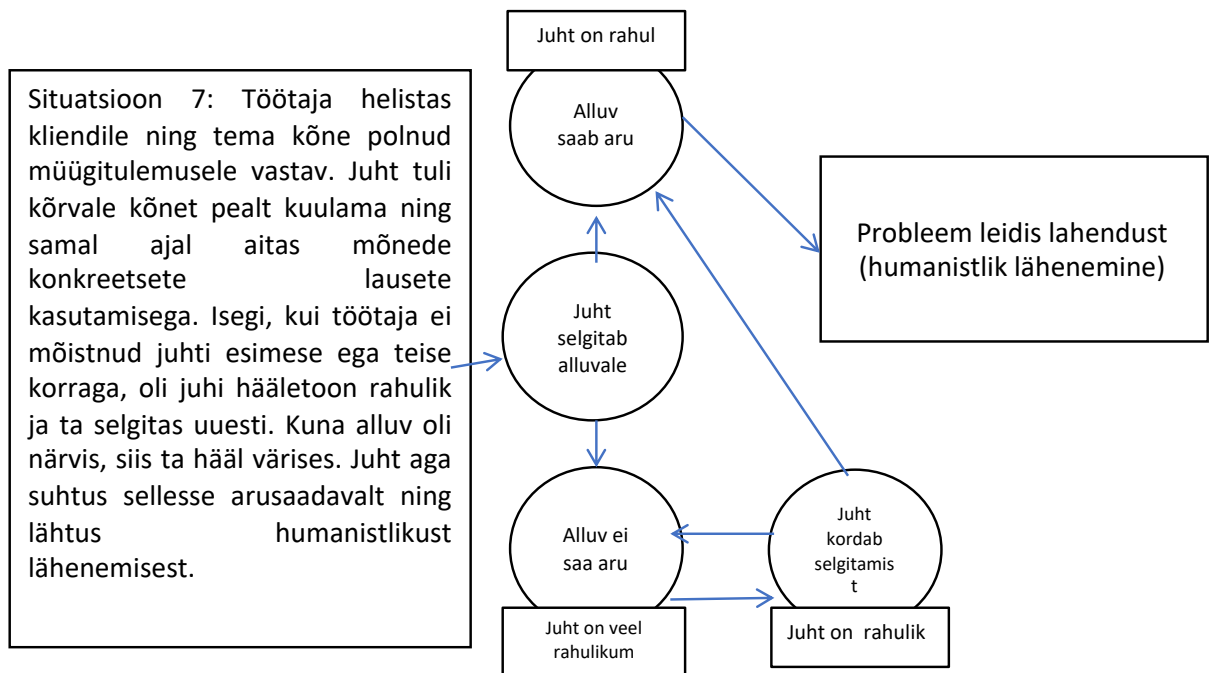
Seotud isikud: Tele2 Telemarketingi osakonna juht ja töötaja (nimed asendatud)

Vaatluse efektiivsemaks läbiviimiseks kasutas töö autor diktofoni, milleks juht ja töötaja olid andnud oma nõusolekut. Lindistuselt on välja toodud kolm lauset, mis oma sisu poolest annavad ettekujutuse, kuidas kulgeb Telemarketingi juhi ja töötaja suhtlemine:

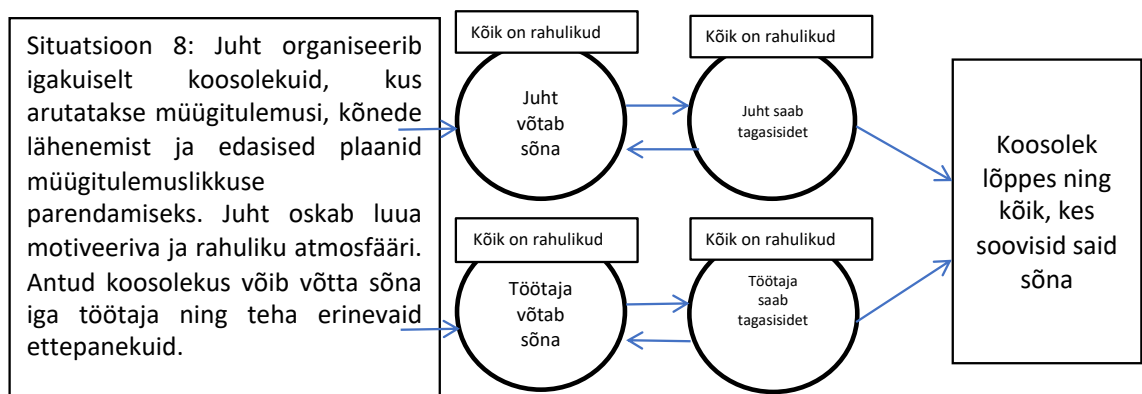
1. „(töötaja nimi), sa oled tubli ja andekas, aga sa oled võimeline olema parem kui praegu, sest hetkel oled sa parem kui enne“;
2. „Mulle meeldib, kuidas sa räägid kliendiga, (töötaja nimi), kuid sinu kõne vajab mõned parandused“;
3. „(töötaja nimi), ma näen, et sa arened ning väga hindan ja väärtustan sinu püüdlikkust“.

Juht on pühendanud ennast suhtlemisoskuse arendamisele. Tema sõnul, on väga tähtis pöörduda töötaja juurde kasutades tema eesnime, sest see tekitab inimeses positiivseid tundeid ja aitab luua paremat kontakti.

Autor kasutab juhi käitumise kodeerimise meetodit kindlates olukordades, mis aitavad selgitada välja telemarketingi kontori Juhi juhtimisstiili (vt. joonised 8 ja 9):



**Joonis 8.** Juhi reageerimine, alluva õppimisprotsessis (Situatsioon 7), (autori koostatud).



**Joonis 9.** Juhi käitumise koosoleku ajal (Situatsioon 8), (autori koostatud).

D. Golemani järgi on täga stabiilne ja pingevaba. Telemarketingi tiimi üldarvamusena on töökontori mikrokliima koelemarketingi juhi juhtimisstiil – juht-ühendaja (affiliative leader). Vaatluse protsessis märkis töö autor juhil humanistliku lähenemist, millega loob ta harmooniat ning emotsionaalseid sidemeid töötajatega ja tööatmosfääris üleüldiselt. Vaatluse ajal oli töötajate tegevus vmfortne ja meeldiv. Töötajad näevad, kuidas nende juht pühendab enda aega ja ressursse, et tagada nende heaolu ja produktiivsust.

Tavaliselt on uutel töötajatel raske adapteeruda uue töökeskkonnaga ja ülesannetega. Paljud algajad suhtlevad vähe oma kolleegide ja juhiga ning üritavad ise hakkama saada. Vaatluse perioodi alguses ühines Telemarkeringi tiimiga uus inimene. Juht kuulas ning analüüsis, kuidas töötaja suhtles ja müüs kliendile Tele2 telefoniteenust. Kuna antud valdkonnas oli algajal vähe töökogemust ja vahest oli näha, et ta kardab helistada, siis juht pidi olema lähedal ja oskama vajaduse korral aitama. Rahustamiseks aga kasutatakse tagasiside metoodikat. Nimelt avatud ja rahuliku analüüsimisvestlusega lahendatakse paljud probleemid. Tiimijuht usub, et pehme ja rahuliku hääletooniga on võimalik kuulajani edastada turvalisuse tunnet. Lõpptulemuseks hakkas uus töötaja julgemalt klientidega kõnelema. Talle meeldis juhi lähenemine antud situatsioonis. Töötaja positsioneeris seda kui lahendust heaolu parendamiseks, millega kaasneb lojaalsus ettevõtte suhtes.

### **2.3. Tele 2 Eesti AS töötajate arvamuste ja käitumise analüüs ning ettepanekud**

Paremaks tööanalüüsiks oli läbiviidud töötajate küsitlus (vt. lisa 1). Selle andmetel on autor välja toonud järeldused ja tulemuste põhjendused. Küsitlusele vastas 27 inimest: 22 naist ja 5 meest. Kõige väiksem tööstaaž on 2 kuud ja suurim 17 aastat.

96% küsitletavatest on rahul enda suhtlemisega juhiga ja kolleegidega. Ainult üks küsitletav vastas, et suhtleb kolleegidega vähe, kuna huvid on erinevad. See pole hea näitaja, kuna kaastöötajad on mõjuvaks faktoriks töötaja heaolu parendamises ja edaspidises lojaalsuses ettevõtte suhtes.

41% vastajaid, kelle seas on kõik telemarketingi töötajad, väidavad, et nende kollektiivis esineb inimesi, kellega on raske suhelda. Nende arvates põhjustavad seda vale arusaam kontekstist (6 vastust), soolised erinevused (1 vastus) ja kommunikatsioonikartus (4 vastust). Esinduste töötajate seast aga pole keegi kurtnud suhtlemise raskustele. Üks mõjuvatest faktoritest on see, et inimesed töötavad seal mitmeid aastaid ning hästi tunnevad üksteist. Telemarketingi personal muutub aga keskmiselt iga kolme kuu tagant.



15% töötajatest ei ole rahul tööatmosfääriga. Põhjendasid sellega, et kollektiivis (kontoris) on liiga palju inimesi, mis mõjub väsitavalt, kuna selle tõttu kasvab müratase. Teine selgitus seisneb info ülekülluses. Neli töötajat ei suuda kogu informatsiooni töödelda. Tele2 tööpoliitika muutub pidevalt, seega iga nädal peavad töötajad omandama uut teabet erinevate müügikampaaniate ja toodete kohta.

Küsitluse käigus selgus, et kogu tööpersonalil pole juhi suhtes mingisugust soolist eelisutst. Nende arvates ei saa mees -või naisjuht olla erinevad juhi positsioonil. Tegemist on positiivse näitajaga. Võib järeldada, et Tartu Tele2 Eesti AS esindustes ja telemarketingis puudub sooliste erinevuste barjäär. Soolised erinevused takistavad mõnikord tõhusat kommunikatsiooni, aga mitte Tartu Tele2 Eesti AS töötajatel.

Õigele ja kvaliteetsele juhi ja töötaja suhtlemisele järgneb töötaja lojaalsus töötada antud ettevõttes. Kuigi esineb kolm töötajat, kes ei näe seost lojaalsusel kommunikatsioonist juhiga. Kolm vastajat väidab:

1. "Arvan, et kommunikatsioon juhiga ei mõjuta lojaalsust, pigem sõltub see ikkagi minu enda hoiakutest";
2. „Olen lojaalne, muidu ei töötaks ma antud ettevõttes. Minu jaoks otsesest juhist see ei sõltu, küll aga näiteks piirkonna juhist. Tema suhtumine firmasse annab siis positiivse või negatiivse eeskuju“;
3. "Olen lojaalne. See sõltub vähesel määral juhist";

Küsitluses oli küsimus „Kuidas juhi ja töötaja suhtlemine mõjutab töötaja isikliku heaolu?“. Paremaks ülevaateks, koostas autor tabeli (vt. tabel 2), kus on toodud kõige adekvaatsemad vastused:

**Tabel 2.** Töötajate vastused juhi ja töötaja suhtlemise mõjust isiklikule heaolule (autori koostatud).

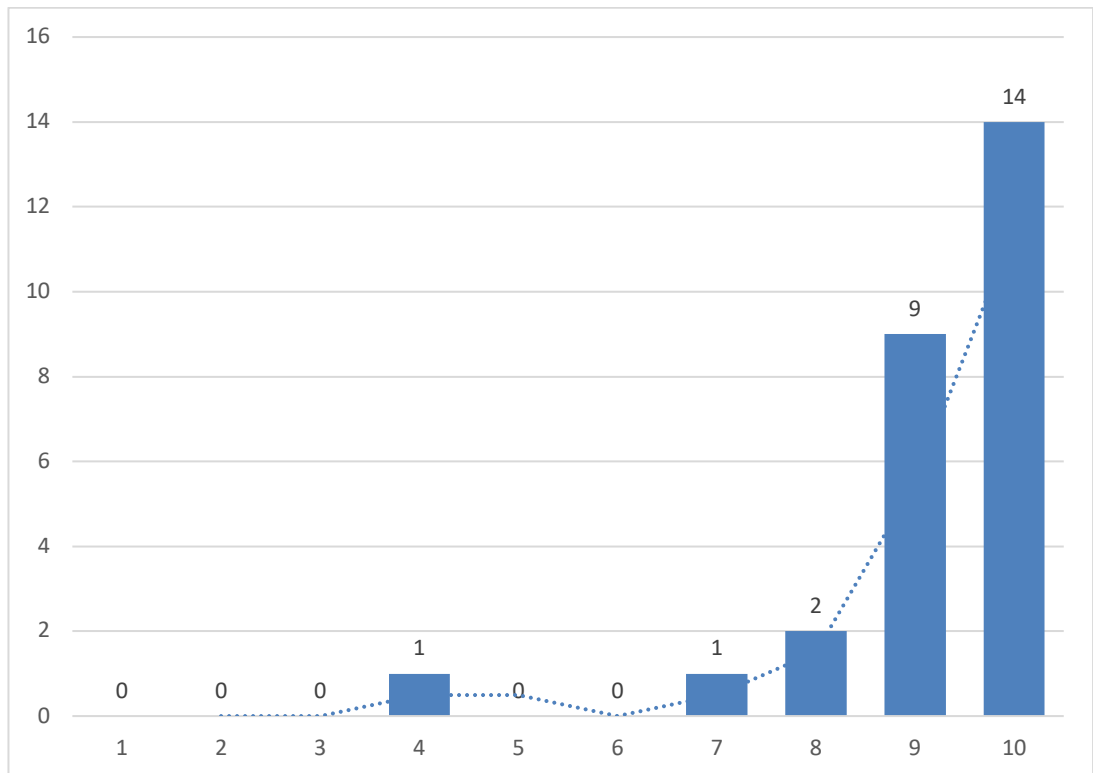
<b>Töökoht</b>	<b>Küsitletava vastus</b>
Lõunakeskus	Väga palju, kui sa ei tunne end hästi oma Juhi läheduses, siis on midagi valesti.
Lõunakeskus	Väga palju. kui suhted oleks kehvad, siis ei tahaks tööle tulla ja töötulemused oleks sellest väga sõltuvad.
Kaubamaja	Vaba suhtlemine aitab lahendada kiiresti probleeme, tekitab stressivaba õhkkonna.
Telemarketing	Kui suhted on head nii kolleegide kui juhtidega, siis on oma tööd oluliselt kergem ja lihtsam teha. Kindlasti oleks kehvem tulla tööle, kui suhted juhiga ei ole 100% head. Kindlasti mõjutaks see minu töötamist, töösse suhtumist ja efektiivsust minu suhted juhiga, kui need poleks head, siis ma pigem muretses pidevalt, mida juht minust arvab, miks ta arvab, ja kas ta arvab, see tekitaks stressi.
Telemarketing	Juhi tunnustus ja usaldus mõjub alati positiivselt ja motiveerivalt.
Telemarketing	Mõjutab palju. Kuklasse hingamise meetod ei ole töö efektiivsuse tõstmiseks eriti mõistlik. Kui käituda kõigiga samal tasemel olles, siis kõigi tuju on hea ja kõik saavad omavahel paremini läbi.
Telemarketing	Mõjutab väga palju, sest puutun temaga pea igapäevaselt kokku. Juhul, kui me ei saaks suhelda hästi, oleks töökeskkond pingeline ja minu heaolu kehv.
Telemarketing	Suhted peavad olema avatud ja märkused juhi poolt tuleb võtta mõistusega ja kunagi ei tohi solvuda. Kui juhiga on head avatud suhteid ja vahest võib nalja teha, see annab rohkem positiivset tulemust tööülesannete taitmisel!

Autor tõi välja küsitluse tulemuste tabeli, mille sisse on paigutatud töötajate kommentaarid suhtlemisest juhiga, Järgnevad hinnangud suhtlemisest juhiga ja töötaja enda heaolust Tele2 AS-s . (vt tabel 3):

**Tabel 3.** Töötajate ja juhi hinnangud (autori koostatud küsitlustulemuste alusel)

Kommentaari suhtlemisest juhiga	Hinnang: suhtlemine juhiga	Hinnang: töötaja heaolu Tele2 Eesti AS-s
<b>Kaubamaja</b>		
Olen Rahul. Kõik korras	10	7
Juhiga suhtlemisega olen rahul	10	8
Olen väga rahul	9	9
<b>Kaubamaja keskmine hinnang:</b>	<b>9,6</b>	<b>8</b>
<b>Lõunakeskus</b>		
Olen rahul - suhtlus toimib, võib alati pöörduda kui abi vaja	10	10
Olen väga rahul, meil on väga pädev ja mõistusega juht	8	8
Väga rahul. Juhiga on võimalik rääkida nii heast kui ka halvast.	10	8
Rahul, alati kui on mure, saab hästi kontakti ja ka lahendused	4	6
<b>Lõunakeskuse keskmine hinnang:</b>	<b>8</b>	<b>8</b>
<b>Telemarketing</b>		
Olen rahul	10	8
igati rahul, sõbralikud, toetavad ja avatud kolleegid	10	9
Olen rahul	10	8
Kolleegid ja juht on väga sõbralikud	9	8
Juhiga olen ülimalt rahul. Ta igapävaselt naeratab ja abivalmis. Ükskõik millega tema poole pöörduda alati leiab lahenduse	8	10
Meie suhtlus on väga vaba ja mitteformaalne	10	9
Kõigiga rahul, kollektiiv on tore ja kõik on väga abivalmid	9	8
Olen rahul, küsimused saavad kiire vastuse ja vajadusel pakuvad kõik abi	9	10
olen rahul, õhkkond on sõbralik	10	10
Olen rahul. Kõik toetavad üksteist	9	9
Olen väga rahul. Käime koos väljas või ühisüritustel	10	10
Olen väga rahul	9	10
Väga rahul. Juht on avatud, konkreetne, toetav, usaldusväärne	7	8
Rahul	10	10
Rahul olen. saab suheldud küll	9	8
Olen väga rahul	10	9
Väga rahul	9	10
Väga rahul, sõbralikud suhted nii kolleegidega kui ka juhiga	9	7
Väga rahul. Juht tegeleb kohe küsimusega ja on alati olemas	10	10
Väga rahul. Kõik vajalik saab räägitud.	10	10
<b>Telemarketingi keskmine hinnang:</b>	<b>9,8</b>	<b>9,5</b>
<b>Kõigi üksuste hinnangute aritmeetiline keskmine kokku:</b>	<b>9,5</b>	<b>9,1</b>

Töötajad pidid hindama 10-palli süsteemis enda suhtlemist juhiga. Tabelil kajastatud hinnangud on toodud graafilisel kujul (vt. joonis 10):



**Joonis 10.** Töötajate hinnang suhtlemisele juhiga (autori koostatud küsitlustulemuste alusel).

94% vastajatest hindab enda suhtlemist juhiga keskmisest kõrgemalt. Üle poole vastajatest hindas 10 palliga ja ainult üks pani hindeks 4. Analüüsides antud tulemust võib jälle järeleda, et üldjuhul Tele2 Eesti AS Tartu juhid saavad enda ülesandega hästi hakkama, kuid siiski esinevad ka mõned häired. Antud küsitluse tulemusena ainult üks inimene on hindanud suhtlemist alla keskmise. Mediaan on hinnang 8. Alla mediaani vastas 2 inimest (7,4%). Üle mediaani vastas 23 inimest (85%).

Autor viis läbi katse, milleks oli saanud Tartu Lõunakeskuse Tele2 Eesti AS esinduse juhilt suulise loa. Katse eesmärk oli parendada juhi ja töötaja suhtlemist. Tulemusena kaasneb parem tööproduktiivsus ja töötaja heaolu parendamine. Töötaja polnud teadlik katse läbiviimisest. Tegemist oli sotsiaalse eksperimendiga, millest katsetatav oli

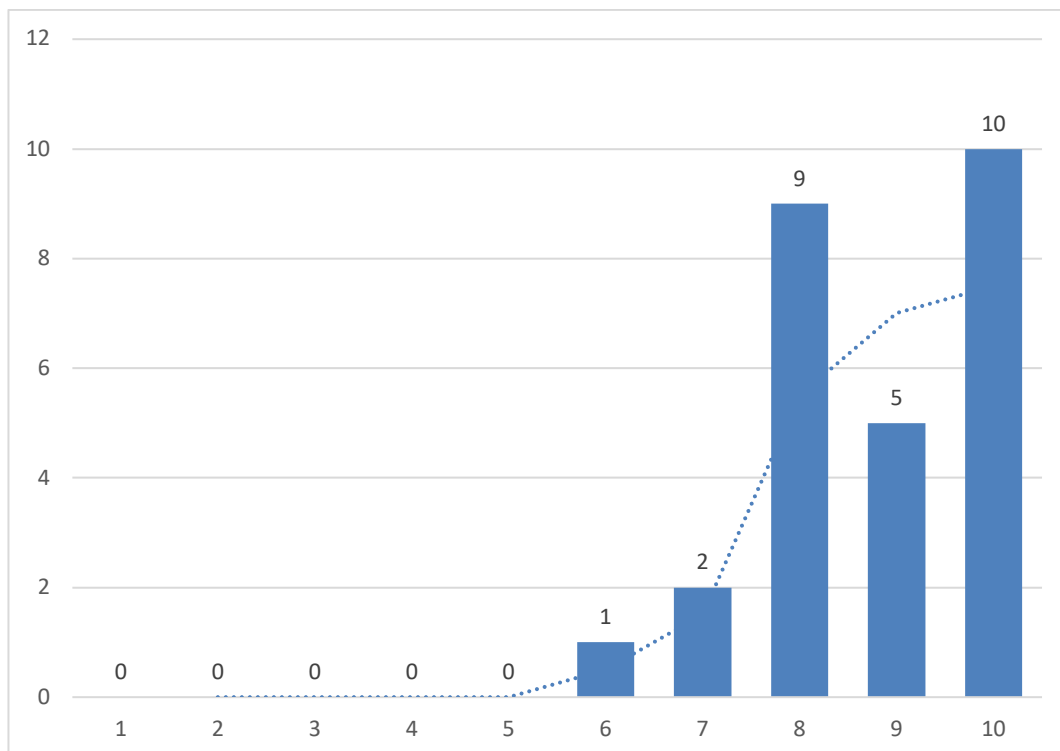
informeeritud ainult selle lõpus. Tema nõusolekul sai katse protsess avalikustatud antud töös. Katse läbiviija andis juhile kindla juhendi, mida ta pidi järgima. Juhendi sisuline mõttetera seisnes juhi kindlate lausete, tooni ja pöördumise kasutamises konkreetse töötaja suhtes. Juht pidi rääkima rahuliku hääletooniga, sagedamini kasutama alluva eesnime ning vähemalt ühe korra kasutama järgmised laused (vajadusel võis juht need ümbersõnastada, kuid sisu ei tohtinud muutuda):

1. „Sina, (töötaja nimi), oled tubli ja andekas, aga sa oled võimeline olema parem kui praegu, sest hetkel oled sa parem kui ennem“
2. „Mulle meeldib, kuidas sa... (kiitus tööülesande sooritusel)“
3. „(töötaja nimi), ma näen, et sa arened ning väga hindan ja väärtustan sinu püüdlikkust,“

Need fraasid kasutas Telemarketingi juht. Läbi katse püüdis autor jagada Lõunakeskuse esinduse juhile Telemarketingi juhi kogemust. Inimene kogu aeg õpib midagi uut ning tihti kasutab kellegi teise teadmisi ja oskusi, et luua enda õppeprotsessi konstruktiivsemaks.

Katse kestis seitse päeva, perioodil 15.01-21.01.2018, mille protsess on kajastatav vaatluse protokollis (lisa 3). Peale eksperimenti järgnes lühike intervjuu katsealusega. Kokkuvõtvalt väitis intervjuueeritav, et talle meeldis, kuidas juht hakkas temaga suhtlema. Juht ja töötaja kinnitasid, et tegemist oli kasuliku eksperimendiga, mis aitas parendada nende suhtlemist ja üldse töötaja heaolu töötavas organisatsioonis. Katsealune kommenteeris, et kui varem polnud ta nii entusiastlik töö tegemises, siis nüüd on tal rohkem motivatsiooni täita enda kohustusi produktiivselt. Antud tulemus on näitajaks töötaja lojaalsuse tekkimisest töötavas organisatsioonis. Tänu keskkonna parendamisele tekib inimesel soov töötada ettevõtte heaks ja aidata tal areneda ja turul püsida.

Töötajad pidid hindama enda heaolu ettevõttes. Tulemused kajastuvad järgmisel joonisel (vt. joonis 11):



**Joonis 11.** Tele2 Eesti AS töötajate heaolu ettevõttes (autori koostatud küsitlustulemuste alusel).

Joonis näitab, et töötajad hindavad enda heaolu keskmisest kõrgemaks. Ainult üks inimene on hindanud enda heaolu 6 palliga. 33,3% vastajatest hindab enda heaolu 8 palliga, 5% 9 palliga ning 37% hindab 10 palliga. Mediaaniks kujuneb hinnang 8. Alla mediaani vastas 3 inimest (11%), üle mediaani vastas 15 inimest (55,5%).

## 2.4. Uurimustulemuste järeldused ja ettepanekud

Tele2 Eesti AS tööpersonal on teadlik mõiste „suhtlemine“ definitsioonist. Õigele ja kvaliteetsele juhi ja töötaja suhtlemisele järgneb töötaja lojaalsus töötada antud ettevõttes. Kuigi esineb kolm töötajat, kes oska seostada omavahel lojaalsust ja suhtlemist juhiga.

Vaatluse protsessis ja küsitluse analüüsimisel valis autor peamised suhtlemise barjäärid, mis esinevad Tartu Tele2 Eesi AS tööpersonalil. Kaubamaja töötajal esineb kommunikatsioonikartuse barjäär, millega kaasneb tema tööproduktiivsuse paremine, kuid tavasuhetlemine kolleegidega ja juhiga on siiski häiritud. Kolleegid ja juht

väidavad, et töösuhteid see ei riku. Kaubamajas ei esine keeleraskuse barjääri, kuna seal töötavad kõik eesti rahvusest.

Novembrikuu oli töötajatel stressirohke. Kliente oli palju ning kolleegide omavaheline suhtlemine oli häiritud. Vaatluse ajal haaras tähelepanu Kaubamaja esinduse juhi võimekus tunda enda kolleegi ja abistada teda raskes olukorras. Oli märgata mitteverbaalse suhtlemise ja selle mõistmise oskust, mis näitab positiivsest küljest juhi ja töötaja suhtlemise kvaliteedi olemust.

Tartu Lõunakeskuse Tele2 Eesi AS esinduse töötajatel ei esine suhtlemise barjääre. Kohati oli märgata juhi diktaatorlikku käitumist, mis tuleneb tema iseloomust. Lõunakeskuse esinduses läbiviidud katse tulemusena paranes juhi ja mitterahuloleva töötaja suhtlemise tase. Selle tulemusena hakkab juht rakendama meetmeid suhtlemise parendamiseks enda alluvaga ning edaspidi kohtleb töötajat teisel moel. Tänu Telemarketingi juhi kasutatavatele fraasidele, on Lõunakeskuse juht mõjutanud enda suhtlemise stiili töötajatega, ja sai kinnitust faktile, et iga töötaja vajab individuaalset lähenemist. Katse tulemus näitab, missugune tähtsus on vastastikusel lugupidavusel, mis on suureks mõjuvaks faktoriks inimestevahelises suhtlemises ja selle jätkusuutlikkuses.

Lõunakeskuse Tele2 Eesti AS esinduse vene rahvusest teenindaja, kes räägib eesti keeles aktsendiga, ei puutu kokku töökollektiivis keeleraskuse barjääriga. Suhtlemine kulgeb hästi.

Võrreldes Tartu Kaubamaja ja Tartu Lõunakeskuse juhtidega, oskab Tartu telemarketingi juht kõige paremini suhelda töötajatega, et saavutada positiivseid tulemusi töös, mida tõestavad tulemused igakuisest müügistatistikast. Antud statistika on koostatud arvestades esinduses klientide külastuse ja müügitulemuse suhtega. Kuna Telemarketingis toimub pidev helistamine, mille tulemusena luuakse rohkem kontakte klientidega, siis müügitulemuste töötlemine käib õiglase arvestuse süsteemi järgi. Telemarketingi juht usub, et tulemus on tingitud tema suhtlemismetoodikast töötajatega, ja kontori mikrokliima kujunemisest.

Autor järeldeb, et juhi ja töötaja suhtlemine mõjutab telemarketingi ja esinduse töötajate heaolu (vt. tabel 2). Üks telemarketingi töötajatest väidab: „Kuklasse hingamise meetod ei ole töö efektiivsuse tõstmiseks eriti mõistlik. Kui käituda kõigiga nendega samal tasemel olles, siis kõigi tuju on hea ja kõik saavad omavahel paremini läbi.” Paljudele töötajatele ei meeldi, kui juht on kogu aeg selja taga. Enamus vajab privaatsust tööpostil. Töö autor järeldeb, et telemarketingi tiimijuht oskab enda alluvatega õigesti käituda ja mitte seistes pidevalt nende juures, anda neile mõistlikes piirides vabadust. Esinduste töötajad sõltuvad töögraafikust ning terve päeva peavad nad töötama juhust poolemeetri kaugusel.

Autor järeldeb, et Tele2 Eesti AS töötajad on rahul suhtlemisega enda juhiga. Seda tõestavad nende hinnangud ja kommentaarid (vt. tabel 3) Ainult üks inimene on hindanud enda heaolu 6 palliga (vt. joonis 11). 33,3% vastajatest hindab enda heaolu 8 palliga ning 37% hindab 10 palliga. Saab järeldada, et Tele2 Eesti AS töötajad on rahul enda töökohaga.

Kuna antud kontekstis heaolu on kooskõlas suhtlemisega juhi ja töötaja vahel, siis autor järeldeb, et töötajad on rahul enda töökohaga ning Tele2 Eesti AS Tartu juhid saavad oma rolliga kenasti hakkama. Järeldus tuleneb küsitluse tulemustest, mille järgi töötajad hindavad enda heaolu keskmisest kõrgemaks.

Autor on toonud välja lõputöö tulemuste järeldusi mis on kinnitatud teooriaga. Neile järgnevad tema ettepanekud olukorra parendamiseks (vt. tabel 4).



**Tabel 4.** Järeldused ja ettepanekud (autori koostatud uurimuse alusel).

<b>Teooria vaatepunkt</b>	<b>Empiiriline uurimus</b>	<b>Ettepanek</b>
Heaolu kui nähtus, mis koosneb viiest mõõdetavast komponendist: positiivsed emotsioonid, kaasatus milleski, head suhted inimestega, isiklikud saavutused ja elutähtsuse mõistmine.	Üldiselt töötajate tajutud hea-olu on nende hinnangul keskmisest kõrgem.	Juhid peaksid suhtlema töötajatega sama hästi kui enne või veel paremini ehk rohkem uurima, kuidas neil läheb, ning kuidas juht saab töötajaid mis tahes viisil aidata.
Juht peab olema alluvatega heas kontaktis, ning tema ülesandeks on teha ennast kättesaadavaks ja usaldusväärseks, kuna paljud töötajad vajavad võimalust kurta tööga seotud probleemide üle	94% vastajatest hindab enda suhtlemist juhiga keskmisest kõrgemalt.	Saavutatud tase hoidmiseks või parendamiseks, tuleb juhil olla maksimaalselt kättesaadav enda alluvatele. Lisaks tuleb tal olla tähelepanelikum, et võimalikult kiiresti tuvastada alluvate tööprobleeme. Võimaluse korral tuvastada töötaja isiklikud probleemid, mis võivad mõjutada tööproduktiivsust. Vajadusel peab juht rohkem kuulata kui rääkima. Juht, kes on hea kuulaja, on suurema tõenäosusega töötajatele kindlaks toeks
Võivad esineda suhtlemist häirivad faktorid: kommunikatsiooni barjäärid.	41% vastajat väidab, et nende kollektiivis esineb inimesi, kellega suhtlemine on raske.	Tuleb neid rääkima panna ning proovida aru saada, mis neid häirib. Kuulamine on sama oluline kui suhtlemine. Probleemi tuvastamisel tuleb see likvideerida.
Autor on toonud kaheksa enamlevinud suhtlemise barjääri, mille teoreetilist sisu võrdles läbiviidud vaatlusega.	Tele2 Eesti AS Tartu töötajatel esinevad suhtlemises segavad barjäärid.	Suhelda nendega rohkem, et paremini mõista inimest. Mida rohkem ja süvenevalt suhelda, seda kiiremini võib tuvastada võimalikud barjäärid ning seda vaarem võib hakkata neid likvideerima.
Tähtis on austada oma kolleegi ning seega kommunikeerides oskama valida õigeid sõnu. Kindlad sõnad ja fraasid aitavad lihtsalt ja tõhusalt näidata lugupidavust kellegi vastu.	Lõunakeskuses läbiviidud katse tulemus kinnitab, et kvaliteetsel suhtlemisel tekib töötajal rohkem motivatsiooni ja intusiasmi töö tegemiseks.	Tuleb olla tähelepanelikum sõnade valimises, kuna igal sõnal on kindel mõju. Võimalusel parendada suhtlemist töötajatega läbi koolitusi. Tulemusena on töötajad produktiivsemad.
Töökollektiivides esineb inimesi, kes ei ole nõus, et nende juht on naine/mees.	Töötajatel pole juhi suhtes mingisugust soolist eelistust.	Propageerida sellist arvamust edasi ning võimalusel organiseerida sellel teemal koolitusi.
Igal juhil on isiklik lähenemine enda rolli täitmisel. Daniel Goleman eristab kuus juhtimisstiili. Need omakorda mõjutavad töötaja lojaalsust.	Igal juhil on enda meetodid personali juhtimisel ja koostöös nendega ning enda rolliga saavad hästi hakkama.	Küsida alluvatelt nende arvamust ja võimalusel ettepanekuid juhtimise protsessi parendamiseks.

Juhid peaksid aktiivselt suhtlema töötajatega osates valida õigeid sõnu. Juhil tuleb osata uurida, kuidas alluvatel läheb, ning kuidas ta saab neid aidata. Kindlasti tuleb kasuks hea kuulamisoskus. Tänu sellele on juhil võimalik teada saada tema alluvate potentsiaalsetest tööprobleemidest, mis võivad vajada kiiret lahendust.

Juht peab olema kogu aeg kättesaadav, sest tihti just tema võib osata leida lahendust konkreetsele olukorrale. Situatsioon võib puudutada alluva nii tööalaseid, kui ka isiklike probleeme. Tihti aitab neid ennetada tavaline suhtlemine, mille käigus küsitakse alluva isikliku arvamust näidates oskust kuulata.

Antud ettepanekute vastuvõtmine ja nende elluviimine võib parendada Tele2 Eesti AS esinduste ja telemarketingi kontorite töökliimat ning lojaalsuse perspektiivist suunata töötajate ja juhtide vahelisi suhteid Tele2 esindustes ja telemarketingis. Kuna fookuses on lojaalsus, siis eelnimetatud ettepanekud võivad avaldada kindalt mõju ja aidata organisatsioonil parendada tööliste lojaalsust.

## KOKKUVÕTE

Juhi ja tema alluvatega suhtlemisel etiketi reeglite järgimine moodustab lojaalsust juhi ja üldiselt ettevõtte vastu. Kui juhti austatakse, mitte kardetakse, siis tema käsklused jõuavad töötajateni – sellise kommunikeerimise tulemused on kasulikud mõlemale poolele. Tuleb alati meeles pidada, et suhtlemist mõjutavad üksikisikute isiklikud, kultuurilised ja sotsiaalsed omadused. Nendest ja paljudest teistest teguritest sõltub töökoha mikrokliima ja organisatsiooni töötajate ja juhi vahelised suhted. Juhtkonna ja alluvate etiketi normid kujunevad mõjuvaks faktoriks tööatmosfääri kujunemisel. Heaks tavaks on moraali kuldse reegli järgimine, mille sisu poolest tuleb suhtuda inimestesse nii, et see oleks tulemusena vastastikune. Kolleegide vahelised suhted peaksid põhinema vastastikusel austusel, alluvusel ja vastutustundlikul suhtumisel üksteisse.

Suhtlemine mängib olulist rolli juhtide ja töötajate vaheliste suhete kujunemisel. Antud uurimustöö protsessis figureeris kolm terminit: juhi ja töötaja suhtlemise kvaliteet, töötaja heaolu ja lojaalsus töötavas ettevõttes. Organisatsiooni tööproduktiivsuse üheks mõjuallikaks on suhtlemine. Nii indiviidi, meeskonna kui ka organisatsiooni tasandil on aktuaalne juhi ja töötaja suhtlemise kvaliteedi ja töösoorituse vahelised seosed, kuna juhi ja töötaja vahelisest suhtlemisest sõltub nende edaspidine koostöö, tööproduktiivsus, heaolu ja lojaalsus töötavas ettevõttes.

Bakalaureusetöö eesmärgiks oli uurida juhi ja töötaja vahelist suhtlemist ning selle mõju Tele2 Eesti AS Tartu esinduste ja telemarketingi töötajate heaolu, tööproduktiivsuse ja lojaalsusele Juhi ja ettevõtte suhtes.

Bakalaureusetöö fookuses oli Tele2 Eesti AS juhi ja töötaja suhtlemine. Tänu küsitlusele, vaatlusele, intervjuule ja läbiviidud katsele, selgitas autor välja, kuidas

töötaja tööproduktiivsus, heaolu ja lojaalsus sõltuvad suhtlemisest juhiga. Juht peab oskama motiveerida enda alluvaid ning aidata välja rasketest töösituatsioonidest. Uurimuse käigus selgus, et kõige produktiivsem ja tulemuslikum suhtlemine on Tartu Tele2 Eesti AS telemarketingi kontoris. Juht kujundas kontori mikrokliimat nii, et töötajad saaksid tunda ennast mugavalt. Suurt mõju avaldab vabariietusega puhas ja klientidest isoleeritud kontor, kus inimesed kõnnivad kas sokkides või kodusussides ning võtavad tööle kaasa enda lemmikloomi. Tiimijuhi eesmärgiks on luua kodune tunne enda alluvatele, millega kaasneb nende heaolu kasv ja lojaalsus Juhi ja korporatsiooni vastu. Sellest tuleneb erinevus kliendirohkete ja müürikaste esindustega, kus dresskood ja mikrokliima peavad vastama professionaalsetele teenindussektori normidele. Antud lähenemine/erinevus demonstreerib ka märkimisväärsed tulemused.

D. Golemani järgi on Kaubamaja esinduse juhi juhtimisstiil juht-demokraat (democratic leader) - enamust arvestav stiil. Loob üksmeele läbi osaluse. Juhi käitumise järgi oli aru saada, missugust stiili oli talle lähedam. Vaatluse ajal oli fikseeritud mitmeid olukordi, mis kinnitavad antud järeldust. Juht arvestab töötajatega iga olulise otsuse vastuvõtmisel. Kaubamaja esinduse Juhi antud lähenemise negatiivseks küljeks on liigne vastutulek töötajatele. Rasked ülesanded saavad rohkemas mahus need, kes kindlasti oskavad nendega hakkama saada. Lihtsamad ülesanded saavad aga töötajad, kes ei ole piisavalt kompetentsed. Tihti aga juht võtab raskemad ülesanded enda peale. Selle tõttu on häiritud vähemkompetentsema tööpersonali arengu protsess antud valdkonnas. Mõned töötajad on n.ö. ülehellitatud.

D. Golemai järgi on Lõunakeskuse juhile omane juht-nõustaja juhendav stiil (coaching leader), millega juht arendab inimesi tuleviku jaoks. Lisaks sellele on töö autor vaatluse ajal fikseerinud juhi käitumises ja suhtlemise stiilis diktaatorlikkusele iseloomulikud iseloomujooned - juht-sundija (coercive leader). Vahest on juht tõstnud hääletooni, mis pani töötajat ebamugavalt tundma ning perioodiliselt, kuid mitte palju, nõudis alluva kohest nõustumist ja järeleandmist kindlate tööülesannete täitmise puhul.

Autori hinnangu järgi, erinevalt Tartu Kaubamaja ja Tartu Lõunakeskuse juhtidest, pühendab Tartu Telemarketingi juht kõige rohkem ressursse suhtlemises töötajatega.

Tulemusena kaasnevad sellega positiivsed tulemused müügis, mille mõjul tõuseb inimese palk ning edaspidi ka heaolu ja lojaalsus töötavas organisatsioonis. Kinnituseks, igakuise müügistatistika järgi, asub telemarketingi tiim tulemuste poolest enamasti liidripositsioonil. D. Golemani järgi on telemarketingi juhi juhtimisstiil – juht-ühendaja (affiliative leader). Vaatluse protsessis märkis töö autor juhil humanistliku lähenemisega stiili. Juht loob harmooniat ja emotsionaalseid sidemeid töötajatega ja üleüldiselt tööatmosfääris. Kontori mikrokliima on komfortne ning töötajat müügitulemused on paremad kui vaadeldavates esindustes.

Töö autori hinnangul esineb Tartu Kaubamaja esinduse ühel naissoo töötajal suhtlemises kommunikatsioonibarjääri, kuna temal on üsna spetsiifiline ja kinnine käitumine, mis kolleege otseselt ei häiri ning aitab saada parimaid müügitulemusi esinduses.

Küsitlus näitas, et suurem osa töötajatest hindab enda heaolu keskmisest kõrgemaks ning on rahul suhtlemisega juhiga. Üks küsitletavatest on vastanud, et suhtleb kolleegidega vähe, kuna huvid on erinevad. Tegemist on negatiivse näitajaga, sest kaastöötajad on mõjuvaks faktoriks töötaja heaolu parendamises ja edaspidises lojaalsuses ettevõtte suhtes.

Lõunakeskuse esinduses läbiviidud eksperimentaalne uurimus näitab, et see, kuidas juht kohtleb enda töötajat, mõjutab alluva heaolu ja lojaalsust töötavas ettevõttes, mis omakorda omavad otsese mõju tema tööproduktiivsusele. Eduaks juht peab kohtlema iga töötajat erinevalt, kuna iga inimene on isiksus.

Autor tänab uuritava ettevõtte juhtkonda ja uuringus osalenud personali koostöö ja abivalmiduse eest. Samuti avaldab autor tänusõnad lõputöö juhendajale toetuva ja mõistva suhtumise eest lõputöö kirjutamisel

## VIIDATUD ALLIKAD

1. **Bettencourt, L.A, Gwinner, K.P, Meuter, M.L.** A comparison of Attitude, Personality and Knowledge Predictors of Service-Oriented Organizational citizenshipBehaviour. Journal of Applied Psychology 86 (1). 2001, pp 29-41
2. **Brikend, A.** Job Satisfaction: In Management Research and Practice, Vol 3, Issue 4, 2011, pp. 77-88. Academia de Studii Economice - Bucuresti, Buchurest. 2011, pp
3. **Carroll, A.B.** Trust is key when rating great workplaces. 2006
4. **Certo, S.** Principles of Modern Management. Functions and Systems. Third Edition. Dm. C. Brown Publishers, College Division. 1985, pp 289
5. **Conrad, D.** Workplace Communication Problems: Inquiries by Employees and Applicable Solutions. Journal of Business Studies Quarterly, Volume 5, Number 4. 2014, pp 109
6. **Faber, J.** CBS Fires Don Imus Over Racial Slur. URL: <https://www.cbsnews.com/news/cbs-fires-don-imus-over-racial-slur/>. 12.04.2007
7. **Fredman, J.** Good Work Relationships Between Boss & Subordinates [<https://yourbusiness.azcentral.com/good-work-relationships-between-boss-subordinates-11182.html>]
8. **Gifford, R.** Mapping Nonverbal Behavior on the Interpersonal Circle. In; Journal of Personality and Social Psychology. Volume 61. 1991, pp 279-288
9. **Gifford, R.** Nonverbal cues in the employment interview: Links between applicant qualities and interviewer judgments. Journal of Applied Psychology, Vol 70. 1985, pp 729-736

10. **Goleman, D.** Leadership That Gets Results. Harvard Business Review vol. 78, no. 2. 2000, pp 78-90
11. **Grasha, A.** Practical Applications of Psychology. Scott, Foresman and Company. Glenview, Boston, London. 1986, pp 48
12. **Grifford, R.** A Lens-Mapping Framework for Understanding the Encoding and Decoding of Interpersonal Dispositions in Nonverbal Behavior. Journal of Personality and Social Psychology. American Psychological Association Inc. 1994
13. **Grišina, N.V.** Я и другие: Общение в трудовом коллективе. 1993, pp 15
14. **Jablin, F.M., Putnam L.L.** The new handbook of organizational communication. Sage Publications Inc, Thousand Oaks. California. 2001, pp 13
15. **Jaskolka, A.** How to Read and Use Body Language. W Foulsham & CO Ltd. London. 2004, pp 20
16. **Manzini, H, Gwandure, C.** The Provision of Employee Assistance Programmes in South Africa Football Clubs. Johannesburg, South Africa: University of the Witwatersrand. 2011, pp
17. **Markos, S, Sridevi M.S.** Employee Engagement: The Key to Improving Performance. International Journal of Business and Management. 2010, pp 89
18. **McIntire, M.** How to Overcome Language and Cultural Barriers in the Workplace. 2014, pp 2
19. **Mehrabian, A.** Silent Messages. Wadsworth Publishing Company, Inc. Belmont, California, 1971, pp 44
20. **Melnikov, I.V.** Кадровик: культура делового общения. Эксмо. 2013, pp 135
21. **Oedekoven, D, Hay J.** Relationship Awareness: How Managers Can Improve Employee Performance. Rangelands, Vol. 32, No. 4, King Ranch Institute for Ranch Management Symposium on Human Resource Management. 2010, pp 13
22. **Patro, C.S.** Employee Welfare Measures in Public and Private Sectors: A Comparative Analysis. International Journal of Service Science, Management, Engineering, and Technology. 2015, 22-36

23. **Patro, C.S.** Employee Welfare Activities in Private Sector and Their Impact on Quality of Work Life. *International Journal of Productivity Management and Assessment Technologies*. 2012, pp 18 -29
24. **Pearson, J, Nelson P.** An introduction to human communication: Understanding and sharing. Boston, MA: McGraw-Hill, Boston. 2000, pp 6.
25. **Potgieter-Groot, L, Visser, M, Lubbe, C.** Emotional and behavioural barriers to learning and development in the inclusive education classrooms in South Africa: Developing a training programme for teachers. 2012, pp
26. **Robbins, S.P, Judge T.A.** Organizational Behaviour. Library of Congress Cataloging-in-Publication Data. 2012,
27. **Schick, A. G, Gordon, L. A, Haka, S.** Information overload: A temporal approach. *Accounting, Organizations, and Society*, 15. 1990, pp 199–220
28. **Seligman, M. E. P.** Flourish: A Visionary New Understanding of Happiness and Well-being. 2012, pp 5-24.
29. **Shannon, C.E, Weaver, W.** The mathematical theory of communication. Urbana, Illinois: University of Illinois Press. 1948, pp 379-423
30. **Shredder, N.A.** Профессиональная этика и этикет. Vlados. 2015, pp 468
31. **Siegmán, A.W, Feldstein S.** Multichannel Integrations of Nonverbal Behaviour. Lawrence Erlbaum Associates, Inc. 1987, pp
32. **Solomon, C.M.** The loyalty factor, *Personnel Journal*. 1992, pp 52-62
33. **Tannen, D.** You Just Don't Understand: Women and Men in Conversation. New York. 1990, pp. 24.
34. **Tele2 Eesti AS interneti veebilehekülg.** URL: <https://tele2.ee/ettevotest/tele2-eeesti/juhtimine>
35. **The Loyalty Research Center veebilehekülg.** URL: [www.loyaltyresearch.com](http://www.loyaltyresearch.com)
36. **Tortoriello, T.R, Blatt, S.J, De Wine, S.** Communication in Organisations. McGraw-Hill Book Company. 1978, pp 15
37. **Vadi, M.** Organisatsioonikäitumine. Tartu Ülikooli Kirjastus. 2001, pp 13, 71, 135.
38. **Wael, M, Nabawy S.D.** The Optimum Relationship between Managers and Employees. *International Journal of Business and Social Science* Vol. 6, No.8. 2015, pp 136



39. **Waldherr, A, Muck, P.M.** Towards an integrative approach to communication styles: The Interpersonal Circumplex and the Five-Factor Theory of personality as frames of reference. 2011, pp 1-27
40. **Weekley, E.** An etymological dictionary of modern English. NY: Dover Publications. New York. 1967, pp 338

## LISAD

**Lisa 1.** Küsimustik Tele2 Eesti AS tööpersonalile ja juhtidele (autori koostatud).

# JUHI-TÖÖTAJA TÖÖSUHTLEMISE KVALITEEDI HINDAMINE TELE2 EESTI AS TARTU ESINDUSTES JA TELEMARKETINGIS

Olen Tartu Ülikooli majandusteaduskonna 3. kursuse üliõpilane ning viin läbi bakalaureusetööd juhi-töötaja suhtlemise kvaliteedi teemal.

Oleksin väga tänulik, kui leiate enda päevast 5-10 minutit aega minu küsimustikule vastamiseks. Võimalusel vastata põhjalikult, siis töö autoril on hea teha omapoolse analüüsi. Vastaja säilitab enda anonüümsust.

\* Обязательно

Sugu? \*

☐ Mees

☐ Naine

Vanus \*

Мой ответ

Tööstaaž TELE2s \*

Мой ответ

Positsioon \*

☐ Juht

☐ Tööline

## Lisa 1. Järg

Töökoht \*

- ☐ Kaubamaja
- ☐ Lõunakeskus
- ☐ Telemarketing

Kui rahul olete enda suhtlemisega juhiga ja kolleegidega? (kui oled juht, räägi ainult kolleegidest). Palun põhjendage. \*

Мой ответ

Kas kollektiivis esineb inimesi, kellega suhtlemine on raske? \*

- ☐ Jah
- ☐ Ei

Mis on Teie arvates mõiste „suhtlemine“ definitsioon? \*

Мой ответ

Minu juht teab minu vajadustest ja tööga seotud probleemidest \*

	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	
Ei tea midagi	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Teab ja arvestab nendega

Tunnen enda juhti hästi \*

	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	
Ei tunne üldse	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Tunnen väga hästi

## Lisa 1. Järg

Kollektiivis on head vastastikused suhted (austamine, solidaarsus jne) \*

	1	2	3	4	5	
Ei ole	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	On

Suhtlemises esineb inimestel barjääre, mis tekitavad ebamugavust. Missugused esinevad Teie kollektiivis kolleegidega, juhiga. Märkige eraldi barjäärid juhiga ja kolleegidega. \*

- ☐ Keele barjäärid (rahvus)
- ☐ Kommunikatsioonikartus
- ☐ Soolised erinevused
- ☐ Vale arusaam kontekstist
- ☐ Ei ole

Teie seas on vene rahvusest kolleege? Kuidas on rahvuse erinevus mõjutanud teievahelise suhtlemist? (pos. ja neg. mõju (võimalikult täpselt palun)) \*

Мой ответ

Kuivõrd rahul oled enda töökohaga? \*

- ☐ Väga rahul
- ☐ Miski võiks olla teisiti
- ☐ Pole üldse rahul

## Lisa 1. Järg

Mis võiks olla teisiti töökohal? \*

Мой ответ

---

TEIE ARVAMUS. Kuidas juhi-töötaja suhtlemine mõjutab töötaja isikliku heaolu? \*

Мой ответ

---

Kuidas hinnaksite suhtlemistaset juhiga? \*

	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	
Pole üldse rahul	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Väga rahul

Mis võiks olla teisiti suhtlemises juhiga? \*

Мой ответ

---

Kas eelistaksid, et sinu juht oleks naine/mees? Miks? \*

Мой ответ

---

Sinatad/teietad enda juhti? \*

☐ Sinatan

☐ Teietan

Kas esineb olukordi, kus kardad enda juhti? Põhjenda palun. \*

Мой ответ

---

**Lisa 1. Järg**

Kuivõrd lojaalne olete töötavas ettevõttes? Kuivõrd sõltub see kommunikatsioonist juhiga? \*

Мой ответ

---

Pingetaluvus. Kas väsite suhtlemisest kiiresti? (näiteks, kui on liiga palju infot) \*

Мой ответ

---

Kuivõrd sõltub Teie müügiedukus suhtlemisest juhiga? (võimalikult põhjalikult palun). Abiks: juhipoolne motivatsioon, soovitused, boonused, vaimne kontakt jne \*

Мой ответ

---

Hinda enda heaolu töötavas ettevõttes \*

	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	
Halb	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Väga hea

**Lisa 2.** Tartu Kaubamaja kliendijuhtum 21.11.2017 (autori koostatud).

<b>Koht:</b>	Tartu Kaubamaja Tele2 Eesti AS esindus
<b>Aeg:</b>	Teisipäev, 21.11.2017, 14:30-15:00
<b>Seotud isikud:</b>	Tele2 tavatöötaja, juht ja kaks klienti (nimed asendatud)
<b>Juhtumi kirjeldus:</b>	<p>Töötaja (edaspidi Jaana) ja juht (edaspidi Andres) teenindavad samal ajal kliente. Jaana klient soovib vormistada kõnepaketi muutmislepingut ja järgmisena soetada endale uue telefoni. Jaana lõpetab kõnepaketi protseduuri, millega kaasneb tal töötarkvara tõrge, sest just sellel hetkel käivitab Tele2 IT osakond lühiajalise süsteemiuuenduse. Klientidel on kiire ning ta nõuab koheselt vormistada telefoniosust. Antud olukorra lahenduseks oli töörakenduse taaskäivitamine, kuid Jaana ise ei tulnud selle peale ning lihtsalt jäi ootama. Andres märkab, et kolleeg on hädas. Kuna Jaana näeb, et juht on hõivatud, siis ei julge ta kohe abi paluda. Sõnagi ütlemata, haarab Andres Jaana töölaualt pakendatud telefoni, lööb selle enda tööarvutis läbi ning prindib välja ostutšeki. Selle kõige taustal aga jätkas Andres enda kliendi konsulteerimist. Antud olukorras ei häirinud need kaks tegevust üksteist mitte kuidagi. Andres sai mõlemalt kliendilt kiita ja tänusõnu.</p>

**Lisa 3.** Tartu Lõunakeskuse Tele2 Eesti AS läbiviidud katse protokoll (autori koostatud).

Vaatleja:	Artur Sumštšenko	Periood: 15.01-21.01
Vaatluse koht: Tartu Lõunakeskus Tele2 esinduse pood	Vaatluse algus: 15.01.2018	Vaatluse lõpp: 21.01.2018
1 Vaadeldava nimi: juht	Vaadeldava sugu: naine	Töökoht: Tartu Lõunakeskus
2 Vaadeldava nimi: töötaja	Vaadeldava sugu: mees	Töökoht: Tartu Lõunakeskus

<b>Sissejuhatus</b>	Eksperimentaalse uurimuse läbiviimise eeltööd	Autori poolt on koostatud juhend esinduse juhile, mis aitab parendada suhtlemist töötajaga. Juhendi järgi peab kasutama juht rahuliku tooni ja kindlas olukorras leidma hetked konkreetsete fraaside kasutamiseks (omal soovil võib juht sõnastust muuta, kuid mitte sisu), mis töötaja meeleolu paremaks teeksid: 1. „Sina, (töötaja nimi), oled tubli ja andekas, aga sa oled võimeline olema parem kui praegu, sest hetkel oled sa parem kui enne“ 2. „Mulle meeldib, kuidas sa...“ (kiitus tööülesande sooritusel) 3. „Ma näen, et sa arened ning väga hindan ja väärtustan sinu püüdlikkust, (töötaja nimi)“
	Märkused	Graafiku järgi töötavad juht ja töötaja koos 4 päeva: 15, 17, 20, 21 jaanuar. Kuna vaatlus toimub kuu teisel poolel, siis on klientide arv väiksem kui esimestel kuupäevadel (1-10 esimest kuupäeva) ning kolleegidel tekib rohkem aega omavaheliseks suhtlemiseks.
	Esmamulje	Tundub, et töötaja mõtleb üle ning tegelikult kulgeb suhtlemine hästij Juhi suhtlemise stiil ning kuidas ta alluvat kohtleb, ei tundu olevad alandavad.
<b>15.01.2018 12:00-16:00</b>	Keskkonna kirjeldamine	Esmaspäeval on palju kliente, mis raskendab vaatluse läbiviimise. Esinduses on pikad järjekorrad, mis omakorda minimaliseerib kolleegide omavahelist suhtlemist. Kliendid vajavad probleemilahendust ning kolleegid suhtlevad üksteisega vähe. On näha, et juht ja töötaja on väsinud, kuna kliente on palju.
	Protsess	Vaatluse päeval jooksul on juht kiitnud töötajat ühe korra, selle eest, et ta alluv teenindas suure arvu kliente, samal ajal, kui juht abistas raskema probleemiga enda ühte klienti. On märgata, et töötaja imestas, kuid ta ei kommenteerinud olukorda. Juht tegi esimese sammu suhtlemise parendamiseks. Kell 15:20 on fikseeritud juhi diktaatorlik käitumine: juht vajab töötaja kiiret reageerimist õige tööde ülesleidmisel laos, kuna juhi arvuti sel hetkel ei töötanud. Kasutuses oli range hääletoon, kuid selles polnud tunda midagi pahatahtliku.
	vaatluspäeva	4 tunni jooksul on töötajad suhelnud vähe, kuid juht sai



	kokkuvõtte	enda ülesandega suhteliselt hästi hakkama. Pole esinenud ühtegi konfliktiolukorda.
<b>17.01.2018 12:00-16:00</b>	Keskkonna kirjeldamine	Kolmapäeval on kliente vähem kui esmaspäeval, kuna enamuse inimeste arved on tasutud (esinduses käib palju inimesi arveid tasumas). 17.01 on töötaja nimepäev, mille puhul juht talle suuliselt õnne soovis. On näha, et alluva jaoks on selline žest ootamatu. On märgata, et töötajal on hea meel juhi tähelepanekust sellistele detailidele.
	Protsess	Vaatluspäeva jooksul on juht kiitnud töötajat, kuid samal ajal ka õpetanud teda tööprogrammi mugavamalt ja produktiivsemalt kasutama. Kuna igakuiselt lisanduvad tarkvarauuendused, siis paljudel töötajatel tekib raskusi uuendustega adapteerumisega. Juht kasutas etteantud lause: „Ma näen, et sa arened ning väga hindan ja väärtustan sinu püüdlikkust, (töötaja nimi)“, kui veidi muutes seda. Üldjuhul jäi sisu samaks. Juht jälgib talle etteantud juhendi.
	vaatluspäeva kokkuvõtte	Töötajal jäi hea mulje, et juht õnnitles teda nimepäeva puhul ning kiitis eduka tööprogrammi uuenduse tutvumise puhul. Katse kulgeb hästi. Pole esinenud ühtegi konfliktiolukorda.
<b>20.01.2018 12:00-16:00</b>	Keskkonna kirjeldamine	Laupäev. Kuu teine pool. Enamusel inimestel on palk lõppemas, paljudel on arved tasutud. Sellest tuleneb vähene klientuur, millega töötajatel tekib rohkem vaba aega, mida nad kasutavad argipäevadel kogunud ja kõrvalelükatud tööülesannete lahendamiseks.
	Protsess	Kolleegidel on vaba aega ning nad hakkavad tegelema kauba väljapanemisega. Töötajale väga ei meeldi see protsess, kuid juht ei saa sellega üksi hakkama. Kauba väljapanemisel hakkab töötaja ise juhiga suhtlema (teemaks tänapäeva sündmused uudistest – Kabuli hotelli terrakt). See on positiivne näitaja sellest, et juhi esimesed sammud suhtlemise parendamiseks on andnud häid tulemusi. Vaatluse ajal on esindusse astunud üksikud kliendid, keda kolleegid kordamööda teenindasid.
	vaatluspäeva kokkuvõtte	Juht on hästi hakkama saanud enda ülesannetega. Positiivne, et töötaja ise loob kontakti enda juhiga. Pole esinenud ühtegi konfliktiolukorda.
<b>21.01.2018 14:00-18:00</b>	Keskkonna kirjeldamine	Pühapäev. Inimesed puhkavad ning esinduses on vaikus. Vaatluse aeg on muutunud hilisemaks, kuna töötajad tegid kauba ülelugemist. Töötajale tundub kahtlane olevad juhi suhtlemiskäitumise muutumine ning ta leiab seost bak. töö autori läbiviidud vaatlusega, kuid tal pole midagi selle vastu.
	Protsess	Kuna kliente on vähe, siis kolleegidel on palju vaba aega ning vaateleja ettepanekul arutavad nad omavahelist suhtlemist. Töötaja avaldab enda sümpaatiat toimuvale protsessile, kuna ta on aru saanud, et tegemist on mingisuguse eksperimendiga.
	vaatluspäeva	Kuna eelenevalt pole töötaja juhendajaga enda muret

	kokkuvõtte	arutanud, millest algaski kogu eksperiment, siis vaatluspäeval tekkis tal see võimalus, mida ta kasutaski.
--	------------	--

<b>Vaatluse kokkuvõtte</b>	<p>Kokkuvõttes kulges katse positiivselt. Mõlemad vaadeldavad said endale õppetundi ning tänu läbiviidud eksperimendile said mõningad probleemid lahendust. Kokkuvõtvalt väitis intervjueeritav, et talle meeldis, kuidas juht hakkas temaga suhtlema. Tänu sellele katsele kinnitas juht, et see oli talle õppetunniks, mis tema ja alluva suhtlemist paremaks tegi. Selgus, et töötaja nõuab mõnel määral individuaalset kohtlemist, millega iga juht peab kindlasti arvestama. Selle katse tulemusena tekkis algus töötaja heaolu parendamiseks. Vastaja väidab, tal on nüüd suurem soov tööl käia ja produktiivsemalt enda ülesandeid täita. Lisaks mõjutas katse vastastikust lugupidavust. Probleem seisnes selles, kuidas juht kohtles enda töötajat. Peale katse läbiviimist rakendab juht vajalikud meetmed, et muuta paremaks kontakti enda alluvaga.</p>
----------------------------	---

## **SUMMARY**

### **RELATIONSHIP BETWEEN MANAGER AND EMPLOYEES IN TELE2 EESTI AS TARTU REPRESENTATIVES AND TELEMARKETING TEAM**

Artur Sumštšenko

Communication is the process of information exchange which surrounds people everywhere. However, there are different ways of doing this, such as verbal-face-to-face communication, electronic correspondence, and more. One of the purposes of the whole process is to transmit a message with a certain effect to the recipient. Organizations pay close attention to communication processes, which in turn affect the company's microclimate (Robbins, Judge 2012). In this work, more attention is paid to communication between the manager and the employee. It is a broad field. Various aspects have been outlined in dealing with driver-employee interaction, with a strong link to the well-being of the organisation's employees, their productivity and loyalty to the manager and the company.

The topic is important because there are organizations where managers and employees are faced with the difficulties arising from the communication processes between them. There may be a negative impact on the working environment and the office microclimate. According to the manager's communication, it is possible to determine which leadership style he or she is leading (Goleman 2000: 81). This has an impact on the well-being of employees, their productivity and loyalty to the manager and the company. As a result of this bachelor's thesis, the company's management may have the opportunity to improve employment relationships, resulting in increased productivity.

Their interaction and prosperity will depend on communication between the manager and the employee. In the context of the development of market relations and increasing competition, it is up to each company to increase the efficiency of its operations. Their successful solution largely depends on the level of staff management and effective communication between the manager and the employee.

The aim of the Bachelor's thesis is to make suggestions on how to direct the relationship between employees and managers from the loyalty perspective in Tele2 offices and telemarketing. The following research tasks have been set up to achieve this goal:

- providing an overview of the interaction between the driver and the employees;
- highlighting the relationship between driver and employee based on previous studies;
- give a brief overview of the research methodology and selection used by Tele2 Eesti AS;
- conduct empirical research;
- to observe the work and behavior of the leaders and to explain what management styles are characteristic of them;
- to analyze the interaction between the Tele2 Eesti AS representative offices and the telemarketing manager-employee and to draw the conclusions with the theory;

In the theoretical part of this bachelor thesis, communication is defined and the principles of the manager-employee communication theory are explained. Six leadership styles are introduced. Distinguishing verbal and nonverbal communication. Eight communication barriers and their impact on communication are described. Theoretical part is based on articles, studies and literature.

In the empirical part of the work, the author explains which communication barriers are present in Tele2 Eesti AS's Tartu staff and gives them an adequate assessment based on research. On the basis of the survey data, it is clarified which management styles are characteristic of Tele2 Eesti AS Tartu managers and are related to the manager-

employee interaction. The empirical part of the latter, as a stage, is the examination of research claims.

The work is focused on a survey conducted by Tele2 Eesti AS in Tartu offices and telemarketing office. In the process, the selected company is introduced based on its mission and vision. The next step describes the methodology used in the study. During the work, observation, interview, tests and interviews are conducted. The data obtained is used to analyze the interaction between manager and employee and its impact on work productivity, manager and employee well-being and loyalty in a company. At the end of the empirical part, the theoretical part examines the research claims and reaches the goal of the work.

## **Lihtlitsents lõputöö reprodutseerimiseks ja üldsusele kättesaadavaks tegemiseks**

Mina, Artur Sumštšenko \_\_\_\_\_,  
(*autori nimi*)

1. annan Tartu Ülikoolile tasuta loa (lihtlitsentsi) minu loodud teose  
JUHI JA TÖÖTAJATE VAHELINE SUHTLEMINE TELE2 EESTI AS TARTU  
ESINDUSTE JA TELEMARKETINGI NÄITEL \_\_\_\_\_,  
(*lõputöö pealkiri*)

mille juhendaja on Maaja Vadi \_\_\_\_\_,  
(*juhendaja nimi*)

reprodutseerimiseks eesmärgiga seda säilitada, sealhulgas lisada digitaalarhiivi  
DSpace kuni autoriõiguse kehtivuse lõppemiseni.

2. Annan Tartu Ülikoolile loa teha punktis 1 nimetatud teos üldsusele kättesaadavaks Tartu Ülikooli veebikeskkonna, sealhulgas digitaalarhiivi DSpace kaudu Creative Commons'i litsentsiga CC BY NC ND 3.0, mis lubab autorile viidates teost reprodutseerida, levitada ja üldsusele suunata ning keelab luua tuletatud teost ja kasutada teost ärieesmärgil, kuni autoriõiguse kehtivuse lõppemiseni.
3. Olen teadlik, et punktides 1 ja 2 nimetatud õigused jäävad alles ka autorile.
4. Kinnitan, et lihtlitsentsi andmisega ei riku ma teiste isikute intellektuaalomandi ega isikuandmete kaitse õigusaktidest tulenevaid õigusi.

*Artur Sumštšenko*  
**13.05.2019**